

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS
MISIONALES DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS
VETERINARIOS EN LA CIUDAD DE QUITO. CASO: AMMR
VETERINARIOS S.C.C.

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DE GESTIÓN EMPRESARIAL
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA
COMERCIAL

NATHALIE JOHANNA MARTÍNEZ MONTERO
DIRECTOR: MGTR. IVÁN RUEDA
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE CALIDAD
QUITO, MAYO 2016

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:
Mgtr. Iván Rueda

INFORMATOS:
Mgtr. Paúl Idrobo
Mgtr. Roberto Ordoñez

DEDICATORIA

A Dios, por todas las bendiciones que me ha
dado.

A mi familia, Alejandro, Margarita,
Blanquita y Alejito por ser mi fuente de
fuerza y la esencia de mi vida.

Al angelito que guía mis pasos desde el cielo,
mi querido tío, Olavito Martínez.

Con mucho cariño, Nathalie

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por brindarme la sabiduría necesaria para tomar mis decisiones día a día, y por todas las bendiciones que me ha regalado durante toda la vida.

A mi padre, Alejandro Martínez, mi madre, Margarita Montero, mis hermanos Blanca Martínez y Alejandro Martínez por darme todo el cariño, cuidado, felicidad y amor infinito, mi hermosa familia es mi ejemplo a seguir y mi orgullo más grande.

A mi tutor de disertación, Mgtr. Iván Rueda por brindarme su apoyo incondicional, su tiempo y su sabiduría para la realización del presente trabajo. De igual forma, a mis profesores Mgtr. Jorge Altamirano, Mgtr. Paúl Idrobo, Mgtr. Halina Liko, Mgtr. Irina Verkovitch e Ing. Fernando Gamboa por su cariño y dedicación, ya que hicieron que cada día ame más la carrera que escogí.

A Fernando Padilla, quien, con su amor, cariño, apoyo, protección y mucha paciencia ha hecho de mi etapa universitaria algo inolvidable, pues conocerlo fue lo mejor que me pasó en la PUCE.

A las personas que me han apoyado a lo largo de esta etapa de mi vida, me han brindado su confianza y han sabido darme su consejo cuando más lo he necesitado, mis queridos amigos Ricardo Romo, Erika Pérez, Katherine Gallo, Karla Oñate y Stefy Gómez.

Nathalie

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. DIAGNÓSTICO, 3

1.1. ANÁLISIS EXTERNO, 3

- 1.1.1. Político, 3
- 1.1.2. Social/ Cultural, 8
- 1.1.3. Tecnológico, 13
- 1.1.4. Económico, 15
- 1.1.5. Ambiental, 21

1.2. ANÁLISIS INTERNO, 24

- 1.2.1. Historia, 24
- 1.2.2. Misión, 26
- 1.2.3. Visión, 27
- 1.2.4. Análisis FODA, 28
- 1.2.5. Cultura Organizacional, 31
- 1.2.6. Infraestructura, 32
- 1.2.7. Estructura Organizacional, 34
- 1.2.8. Recursos Humanos, 35
- 1.2.9. Recursos Financieros, 37
- 1.2.10. Sistemas, 43
- 1.2.11. Productos, 43
- 1.2.12. Proveedores, 46

2. PROCESOS MISIONALES SITUACIÓN ACTUAL, 48

2.1. TEORÍA DE PROCESOS, 48

- 2.1.1. ¿Qué es un Proceso?, 48
- 2.1.2. ¿Qué es un Diagrama de Flujos?, 51
- 2.1.3. Elementos del Diagrama de Flujo y Simbología, 52
- 2.1.4. Tipos de procesos, 54
- 2.1.5. Valor agregado, 55

2.2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES ACTUALES, 56

- 2.2.1. Inventario de Procesos, 56
- 2.2.2. Diagramación de procesos misionales actuales, 60

2.3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN, 71

- 2.3.1. Análisis de valor agregado, 71
- 2.3.2. Identificación de debilidades y Oportunidades, 86

3. MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES, 104

3.1. TEORÍA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS, 104

- 3.1.1. Mejoramiento de Procesos, 104
- 3.1.2. Fases del mejoramiento de procesos, 106

3.1.3.	Herramientas de modernización,	110
3.1.4.	Ciclo PHVA, 108	Mapa de procesos, 114
3.1.5.	Mapa de procesos,	117
3.1.6.	Manual de Procedimientos,	118
3.1.7.	Definición de indicador de gestión,	121
3.1.8.	Clasificación de indicadores,	124
3.1.9.	Medición de la gestión,	126
3.2.	MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES DE AMMR VETERINARIOS S.C.C.,	128
3.2.1.	Mapa de Procesos de AMMR Veterinarios S.C.C.,	128
3.2.2.	Manual de Procedimientos misionales de AMMR Veterinarios S.C.C.,	131
3.2.3.	Paridad del análisis de valor agregado entre procesos misionales actuales y mejorados,	132
3.3.	INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS PROCESOS MISIONALES DE AMMR VETERINARIOS S.C.C.,	152
3.3.1.	Indicadores de los Procesos de AMMR Veterinarios S.C.C.,	152
4.	PROPUESTA DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS MISIONALES,	156
4.1.	OBJETIVOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS MISIONALES,	156
4.2.	RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS MISIONALES,	158
4.3.	PROPUESTA DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN,	159
4.3.1.	Propuesta de implementación de los planes de mejora para los procesos misionales,	159
4.3.2.	Costos,	170
4.3.3.	Beneficios,	182
4.3.4.	Análisis costo – beneficio,	183
4.3.5.	Otros beneficios,	184
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,	187
5.1.	CONCLUSIONES,	187
5.2.	RECOMENDACIONES,	191
	BIBLIOGRAFÍA,	194
	ANEXOS,	199
	ANEXO 1 – Resumen del estado de resultados e índices financieros de AMMR Veterinarios S.C.C.,	199
	ANEXO 2 – Diagramas de flujo actuales de AMMR Veterinarios S.C.C.,	201
	ANEXO 3 – Análisis de Valor Agregado,	248
	ANEXO 4 –Manual de procedimientos misionales de AMMR Veterinarios S.C.C.,	272
	ANEXO 5 – Análisis de valor agregado comparativo entre procesos misionales actuales y mejorados de AMMR Veterinarios S.C.C.,	416

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación se encamina a la mejora de los procesos misionales de la empresa AMMR Veterinarios S.C.C. monitoreados por indicadores de gestión con los que se desea optimizar y volver a la empresa más eficiente en el desarrollo de sus actividades.

Dentro del primer capítulo se realizó un análisis interno y externo de la empresa en la que se reveló la situación actual tanto del sector en el que se encuentra como en su situación particular referente a la estructura, recursos humanos, tecnología, productos, proveedores, cultura organizacional y recursos financieros que posee. Todos los datos fueron recopilados de entrevistas a los colaboradores y de fuentes estadísticas de las organizaciones públicas y privadas que manejan información de la cadena productiva aviar.

Tras realizar el análisis situacional y observar el comportamiento de los colaboradores en su día de trabajo, se determinó que la empresa mezcla las actividades al no tener una estructura de procesos establecida. De igual manera, no posee indicadores que midan el desempeño de las actividades, dejando en la incertidumbre el supuesto de si las actividades realmente generan o no valor agregado.

En el segundo capítulo se lleva a cabo el levantamiento de la información referente a los procesos actuales que realiza AMMR Veterinarios S.C.C., con los datos recopilados se corre un análisis de valor agregado de las actividades que revela la situación actual de su relación volumen – tiempo – costo; en base a los resultados obtenidos se analiza y determina las debilidades y oportunidades de mejora de cada uno de los procesos misionales de la empresa.

Para la propuesta de mejora, se toma como base la información revelada en el segundo capítulo. Se realizó el diseño del mapa de procesos de la empresa, como guía para la realización de nuevas delimitaciones en los procesos misionales, creando mejoras, diseños y fusiones en los mismos, lo que da paso a la realización de los manuales de procedimientos y los indicadores de gestión tanto de eficiencia como de eficacia que pretenden medir el desempeño de los procesos. Con el fin de sustentar las mejoras existentes, se realiza la paridad de los análisis del valor agregado entre los procesos actuales y los procesos mejorados, cuyos resultados reflejan las mejoras obtenidas en la relación volumen – tiempo – costo.

Dentro del cuarto capítulo se propone los planes de implementación de las mejoras en cuatro aspectos: infraestructura, sistemas, operaciones y mercadeo que abarcan los beneficios todos los procesos. Dentro de cada plan de implementación se detalla la actividad, el responsable, la duración y el presupuesto establecido para su realización. Además, se presenta el análisis del costo – beneficio que la propuesta proporciona a la empresa, detallando los ahorros en costos anuales y el incremento de utilidad neta esperada originada si se lleva a cabo la implementación de los planes de mejora.

Finalmente, las conclusiones del presente trabajo de investigación se despliegan de manera satisfactoria siendo un soporte en la optimización de la administración de AMMR Veterinarios S.C.C., mientras que las recomendaciones establecidas serán ser tomadas en cuenta al momento de la implementación de los planes de mejora.

INTRODUCCIÓN

La competencia existente en los mercados actuales demanda herramientas innovadoras que le permitan a la empresa estar un paso delante de sus contendientes. La creación de nuevas tecnologías y sistemas causados por la globalización hacen posible la satisfacción de las necesidades de los clientes con mayor eficacia y eficiencia.

Para conseguir resultados que destaquen a la empresa sobre sus competidores, es necesario implementar la gestión por procesos dentro de la misma, esto le permite a la organización, innovar su estructura de trabajo, reconocer sus debilidades y fortalezas, reducir tiempos innecesarios, medir el desempeño e identificar las oportunidades de mejora con el fin de establecer mayor satisfacción para el cliente.

AMMR Veterinarios S.C.C. es una Sociedad Civil y Comercial ecuatoriana que se dedica a la importación y distribución de productos veterinarios de grandes marcas procedente de países como Colombia, España y México. La empresa se dedica a su giro de negocio de una manera desorganizada; dentro de sus departamentos existe la ausencia de procesos establecidos para sus actividades misionales por lo que la compañía determinó que mejorar los procesos misionales de la misma será una gran ventaja competitiva frente al resto de las empresas que ofertan productos veterinarios en el sector avícola, cabe destacar que los procesos misionales se relacionan directamente con el cliente con la finalidad de dar un valor agregado en los productos y servicios.

En base a las necesidades identificadas dentro de la estructura de la empresa, el presente trabajo de titulación propone un modelo de gestión en el que las mejoras son viables e integrales para los procesos misionales, logrando su adaptación a la forma y condiciones de trabajo de la empresa, esto permitirá realizar controles internos y mejoras continuas a futuro.

1. DIAGNÓSTICO

AMMR Veterinarios S.C.C. es una empresa ecuatoriana fundada en el año 2003, cuyo giro de negocio se encuentra en la importación, comercialización y distribución de productos veterinarios, gracias a su fuerte labor en la apertura de nuevos mercados se ha logrado posicionar como una marca reconocida en el sector avícola, especialmente en la región de la Sierra. Como actividad complementaria y con la finalidad de comprobar la eficiencia de los productos y documentar los resultados obtenidos con los mismos antes de su ingreso al mercado ecuatoriano, la empresa también cuenta con una granja de pollos broiler cuya capacidad nominal es 30.000 aves. Adicionalmente, la empresa también obtiene ingresos por la comercialización y distribución de balanceados nacionales.

1.1. ANÁLISIS EXTERNO

1.1.1. Político

La Constitución de la República del Ecuador en el artículo 281 expresa que fomentar la soberanía alimentaria es una obligación y responsabilidad del Estado debido a que los ecuatorianos tienen derecho a la autosuficiencia de alimentos sanos que aporten a la nutrición y buen vivir de los mismos. Por lo que, es necesario precautelar la buena salud y crianza de los animales cuya carne está destinada para la alimentación humana. (Constitución de la República Del Ecuador , 2008)

La Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria (2009) explica que:

Art. 25. Sanidad animal y vegetal. El Estado prevendrá y controlará la introducción y ocurrencia de enfermedades de animales y vegetales; asimismo promoverá prácticas y tecnologías de producción, industrialización, conservación y comercialización que permitan alcanzar y afianzar la inocuidad de los productos. Para lo cual, el Estado mantendrá campañas de erradicación de plagas y enfermedades en animales y cultivos, fomentando el uso de productos veterinarios y fitosanitarios amigables con el medio ambiente.

Los animales que se destinen a la alimentación humana serán reproducidos, alimentados, criados, transportados y faenados en condiciones que preserven su bienestar y la sanidad del alimento. (p.10)

En el Ecuador las personas naturales o jurídicas que se dedican a la importación, comercialización y registro de productos veterinarios se encuentran regulados por la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (AGROCALIDAD), entidad que fue creada el 22 de noviembre de 2008 mediante Decreto Ejecutivo. La Agencia sustituye al Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA) y se mantiene como una entidad técnica de derecho público independiente, con competencia a nivel nacional, adscrita al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP). AGROCALIDAD determina y ejecuta políticas que regularizan y controlan la protección de la sanidad animal, vegetal e inocuidad alimentaria, con el fin de garantizar la soberanía alimentaria del país. Como se presenta en la figura 1, la agencia se encuentra organizada en 5 Coordinaciones generales que se encargan de la Sanidad Animal, Sanidad Vegetal, Inocuidad, Laboratorios y el Registro de Insumos Agropecuarios; AMMR Veterinarios S.C.C. es regulado por la

Dirección de Registro de Insumos Pecuarios (Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro - AGROCALIDAD, 2008)

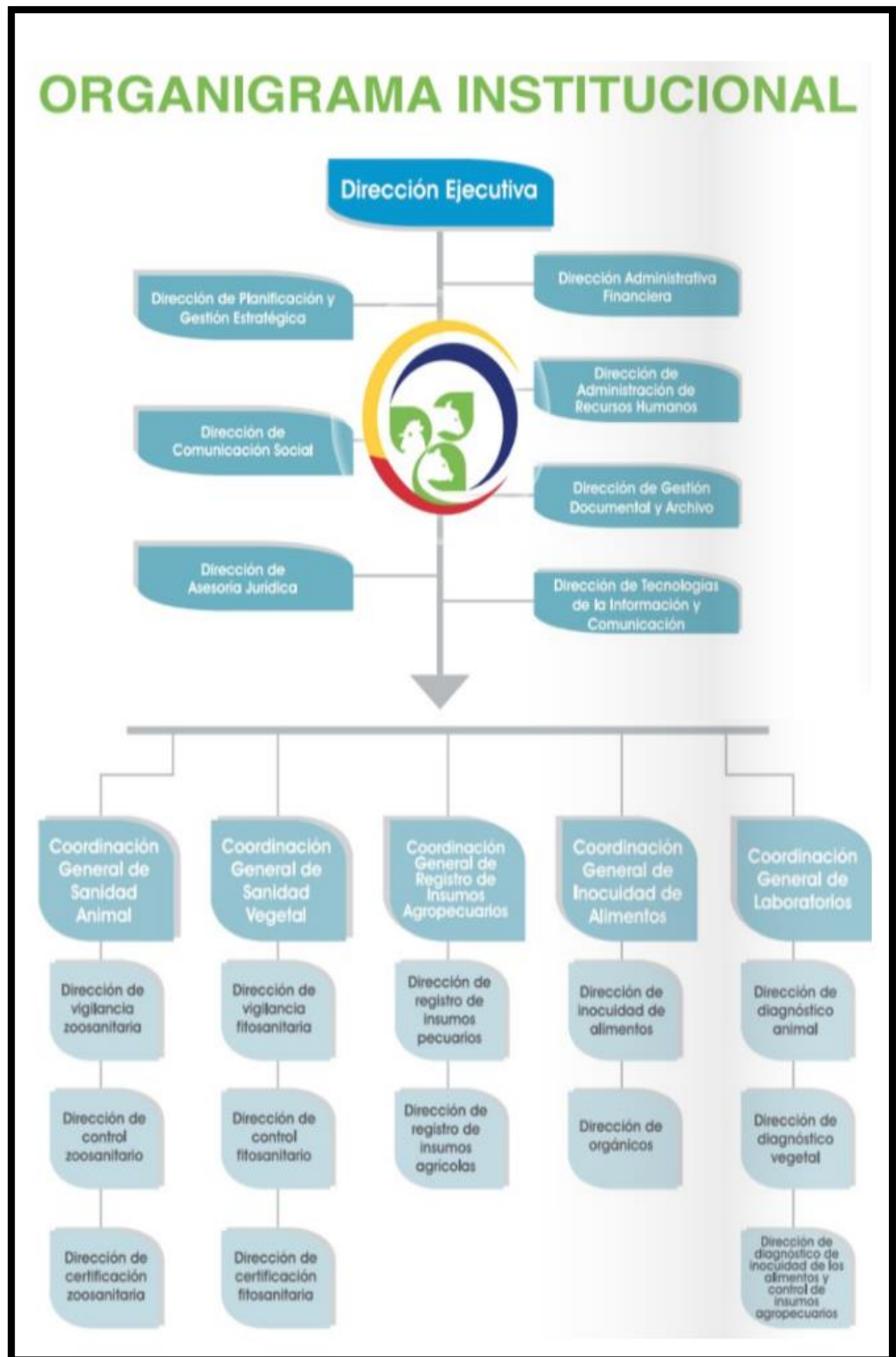


Figura 1: Organigrama Institucional de AGROCALIDAD

Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2008

La Dirección de Registro de Insumos Pecuarios aplica las Normas Para el Registro, Control, Comercialización y Uso de Productos Veterinarios establecidas por La Comunidad Andina de Naciones (CAN) en la Decisión 483 (2000), la cual resuelve dentro del artículo 8 que las personas naturales o jurídicas que quieran producir, comercializar, importar o exportar productos veterinarios, deben registrarse ante la Autoridad Nacional Competente del País, en nuestro caso frente al MAGAP, cumpliendo los requisitos y procedimientos establecidos en el artículo 9.

Para las empresas importadoras de productos veterinarios terminados la Decisión 483 (2000) especifica que:

Artículo 22.- La importación de todo producto veterinario terminado podrá ser realizada por las personas naturales o jurídicas registradas de acuerdo con lo establecido en los Artículos 8 y 9 de la presente Decisión para desarrollar dicha actividad y para lo cual deberá presentar la solicitud correspondiente, detallando la siguiente información:

- a) Presentar copia de su documento de identidad o de la constitución legal en el caso de tratarse de una persona jurídica.
- b) En el caso de persona jurídica, se presentarán los poderes de su representante legal.
- c) Precisar la dirección, indicando la ciudad, teléfono u otro dato que facilite su ubicación.
- d) Disponer de un local con autorización municipal para desarrollar la actividad que propone.
- e) Contar con autorización del Ministerio de Salud, cuando así lo establezcan las normas nacionales.
- f) Contar con instalaciones y depósitos adecuados para almacenar y conservar los productos veterinarios.
- g) Contar con normas o instructivos sobre el almacenamiento de los productos veterinarios de manera que se practique con seguridad para evitar su contaminación, así como la del ambiente y escape de agentes patógenos, y disponer de instalaciones de refrigeración que permitan la conservación de los productos que así lo requieran, particularmente los productos biológicos.
- h) Estar físicamente separadas de las construcciones destinadas a vivienda u otros fines no relacionados.

- i) Contar con la supervisión y responsabilidad técnica permanente de un Médico Veterinario, excepto para la comercialización de productos veterinarios indicados para venta sin restricciones.
- j) Certificación de la habilitación de la planta o de las plantas elaboradoras por la Autoridad Competente del país de origen del producto veterinario.
- k) Contrato de autorización o certificado de representante autorizado, debidamente legalizado con la empresa fabricante o elaboradora del o de los productos veterinarios. La Autoridad Nacional Competente estudiará la solicitud y los documentos que la acompañan y realizará las verificaciones del caso mediante visita de comprobación para aprobar o denegar el registro. (p.6-7)

En base a lo establecido por la CAN, La Dirección de registro de insumos pecuarios controla la inocuidad de los productos veterinarios importados y nacionales a través de cinco procesos conocidos como: Registro de Empresas y Certificación de BPM, Registro de Productos, Post Registro, Importaciones y Exportaciones, y Fármaco-vigilancia. Cada uno de estos procesos cuenta con una normativa desarrollada para cumplir con los estándares de calidad que aseguran la soberanía alimenticia del país. (Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro - AGROCALIDAD, 2008)

AGROCALIDAD emite permisos de importación que habilitan el ingreso de los productos veterinarios del extranjero al país, siempre y cuando la empresa cumpla con la Resolución DAJ-2014DA-02.0025 la cual contiene la Norma Complementaria para Facilitar la Aplicación de la Decisión 483 de la Comunidad Andina Relativa al Registro, Control de Productos de Uso Veterinarios y con sus Respectivos Anexos. La Norma le otorga a AGROCALIDAD la potestad para llevar y controlar los registros de los productos veterinarios importados, revisar las formulaciones y datos

técnicos de los mismos tales como métodos de elaboración y análisis, inspeccionar las bodegas de almacenaje y almacenes de expendio, reconocer las etiquetas finales de los productos y emitir informes técnicos con la finalidad de asegurar que los productos cumplan con la normativa establecida por La CAN. (AGROCALIDAD, 2014)

1.1.2. Social/ Cultural

El sector avícola tiene un abanico de industrias muy amplio, pues comprende la elaboración de alimento para aves o pienso, elaboración de medicamentos para aves de distintas especies, vacunas, maquinaria de última tecnología para el proceso de producción de carne, entre otros. Gracias a existente interacción de diferentes ramas del sector, se encontró la necesidad de reunir a miles de médicos veterinarios, ingenieros industriales, ingenieros químicos, ingenieros de alimentos, tecnólogos y productores de granos en un solo lugar con la finalidad de compartir las constantes innovaciones y avances que se presentan para esta industria. A continuación, se destaca varios eventos que impulsan el desarrollo del sector avícola nivel nacional e internacional.

International Production & Processing Expo (IPPE) es una feria que se realiza cada año en la ciudad de Atlanta, Ga. EE.UU. IPPE es la convención más grande del sector avícola en América del Norte, en la que se realizan conferencias acerca de los problemas y enfermedades que se pueden presentar en la industria, los últimos avances en tecnología para el proceso

de producción aviar, innovaciones y avances académicos expuestos por expertos, entre otros. Como se puede observar en la figura 2, La feria reúne a más de 30.000 personas de los cuales más de 7.200 son visitantes internacionales de más de 140 países, cabe destacar que el mayor porcentaje de visitantes extranjeros provienen de América Latina y el Caribe (38,9%). Así también, la convención tiene alrededor de 1.270 empresas expositoras ubicadas en 465.000 pies cuadrados con la finalidad de ofertar tecnología, medicamentos, equipos, suministros, procesos de apoyo y servicios utilizados en la producción y procesamiento de huevos, carne, aves de corral y piensos; además IPPE cuenta con un programa de entrevistas de empleo para 500 estudiantes que tienen una carrera a fin de las ramas del sector avícola, en el cual los estudiantes pueden entregar sus hojas de vida en las empresas que entran a formar parte del programa y entrevistarse con los líderes de dichas compañías. (Poultry & Egg Association, 2016)

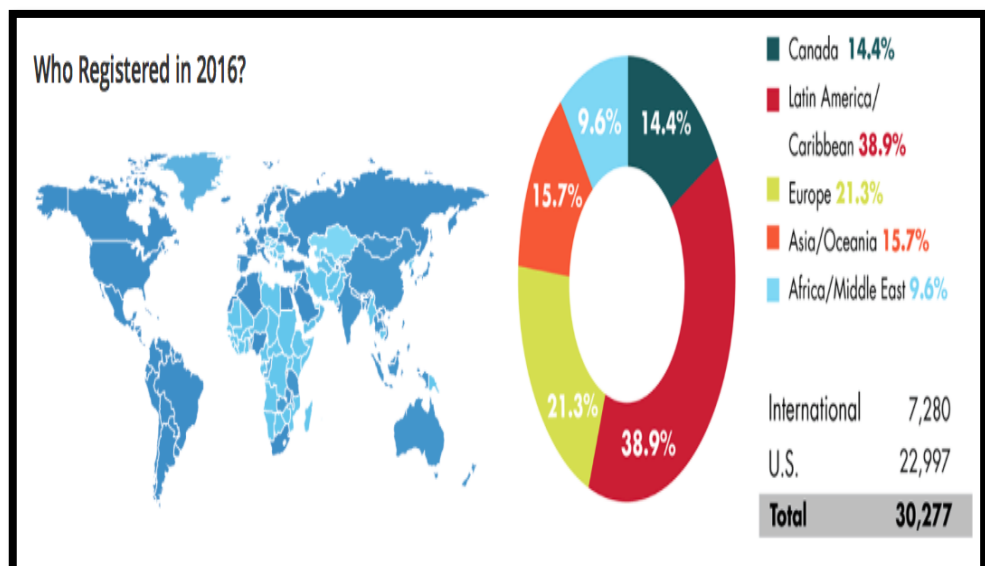


Figura 2: Registro de asistentes a la IPPE 2016

Fuente: Poultry & Egg Association, 2016

En el viejo continente se desarrolla la Eurotier, la cual es la feria ganadera mundial más grande de Europa en la que se presentan conferencias acerca de avances de técnicas, servicios y genética de los sectores bovino, porcino y avícola; también se encuentra oferta para la acuicultura y la ganadería ovina, caprina y de caballos hospedados. Eurotier se realiza en la ciudad de Hannover – Alemania cada dos años y presenta 2.400 empresas expositoras en una superficie 240.000 m² a la cual acuden alrededor de 160.000 invitados cuyo registro de visitas internacionales es de 30.000 (Figura 3). (Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft , 2016)

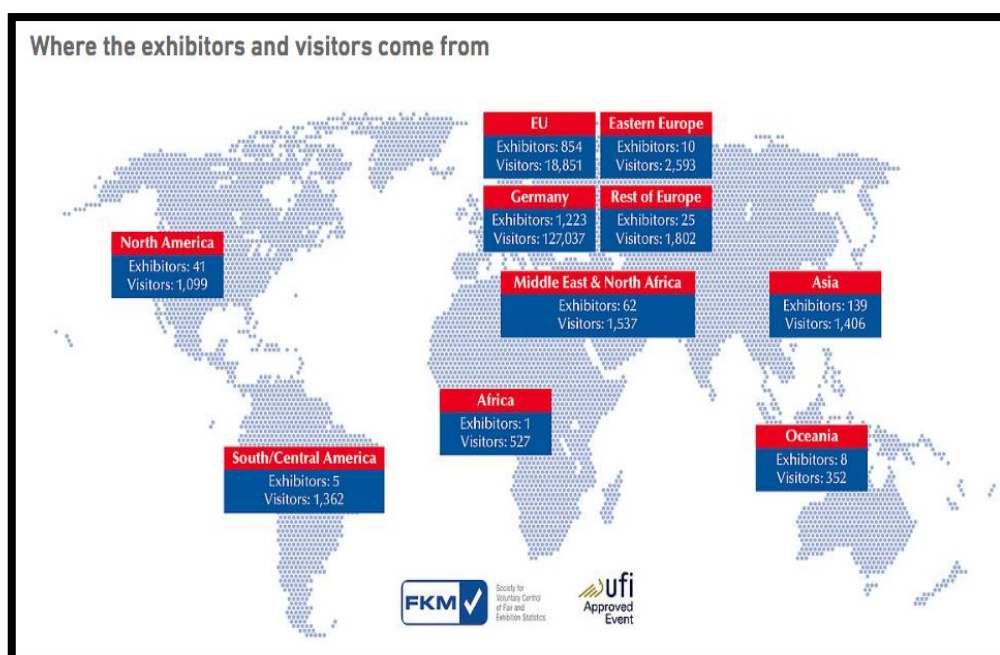


Figura 3: Registro de asistentes y expositores al EuroTier

Fuente: Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft, 2014

La feria europea se realiza para presentar las últimas novedades existentes en el sector pecuario, cuando las innovaciones aportan al crecimiento del sector pecuario en forma sostenible son acreedoras al Innovation Award EuroTier; en el año 2014 se presentaron alrededor de 270 innovaciones que fueron analizadas por la comisión independiente de expertos asignados por

la Sociedad de Agricultores Alemana (DLG por sus siglas en alemán), el análisis dio como resultado seis medallas de oro y quince medallas de plata para las empresas que exhibieron sus productos. (Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft, 2016)

En representación por América Latina, cada dos años la Asociación Latinoamericana de Avicultura (ALA) realiza el Congreso Latinoamericano de Avicultura, en el que se encuentran más de 3.000 personas provenientes de 22 países para acudir a exposiciones científicas, rondas de negociación, charlas sobre avances en tecnología y buenas prácticas en los procesos del sector. En el año 2015, la ciudad de Guayaquil acogió al XXIV Congreso Latinoamericano de Avicultura organizado por ALA y la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (CONAVE), cabe recalcar que es la segunda vez que el congreso se desarrolló en Ecuador, ya que en el año 1991 se realizó la edición XII en la ciudad de Quito. En la edición XXIV se contó con sesenta expertos técnicos repartidos en los cuatro temas de interés: Nutrición, Empresarial, Sanidad y Producción Avícola y dos foros temáticos, así también, la feria de empresas tuvo una exposición de 350 puestos en 25.000 m². (CONAVE & ALA, 2015)

Como último evento a destacar, se encuentra el acontecimiento nacional de avicultura más grande del Ecuador. Este año, la Asociación de Médicos Veterinarios Especialistas en Avicultura del Ecuador (AMEVEA-E) reunió a médicos veterinarios, zootecnistas, agrónomos y nutricionistas, empresas involucradas en la cadena productiva y estudiantes ecuatorianos en el XVIII

Seminario Internacional de Avicultura que se celebró en el Hotel Marriot, se dictó charlas acerca de tecnología, producción y medio ambiente por conferencistas nacionales e internacionales durante tres días, de igual manera mientras se desarrollaban las conferencias también se realizó una feria comercial en la que veinte empresas nacionales e internacionales ofertaron las últimas innovaciones para la cadena productiva existentes en el país. Como se puede observar en la figura 4, AMMR Veterinarios S.C.C. tuvo participación en la misma, con la finalidad dar a conocer las nuevas enzimas para piensos españolas que se traerán al país a finales del 2016. Como resultado se logró una exitosa difusión de información debido a las explicaciones individuales que los técnicos nacionales e internacionales impartieron en la feria. (Asociación de Médicos Veterinarios Especialistas en Avicultura del Ecuador - AMEVEA-E, 2016)



Figura 4: Stand de AMMR Veterinarios XVIII Seminario Internacional De Avicultura

1.1.3. Tecnológico

Hoy en día los avances tecnológicos se han vuelto una herramienta fundamental para todos; la innovación y rapidez que caracterizan a la tecnología facilitan los procesos de importación de productos veterinarios, esto se debe a que el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) es parte de la Ventanilla Única Ecuatoriana de Comercio Exterior (VUE), la cual es una herramienta electrónica en la que se receptan los documentos y requisitos vitales para realizar operaciones de comercio exterior optimizando el tiempo de los operadores y usuarios del servicio aduanero. La VUE minimiza los costos de transacción de las actividades de comercio exterior, brinda facilidades en la tramitación de autorizaciones y certificaciones ya que estas se encuentran en un solo lugar, logrando la disponibilidad de los registros entre los organismos públicos de forma inmediata, característica que evita que se maneje información dispareja entre registros. De igual manera, la VUE muestra a los operadores y agentes información acerca de los requisitos vigentes y el estado de los trámites ingresados al sistema. Para utilizar la VUE es necesario contar con una firma electrónica, la cual es otorgada por el Banco Central del Ecuador o Security Data. (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad , s.f.)

El MAGAP realiza los procedimientos de licencias no automáticas y requerimientos técnicos en 48 horas dentro del sistema de control y trámite de importaciones de la VUE, cuya legalidad se encuentra estipulada en el Decreto Ejecutivo 285, artículo 1. Siempre y cuando el trámite cumpla con

todas las exigencias. (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca - MAGAP, 2016)

La Ventanilla Única Ecuatoriana de Comercio Exterior se entrelaza con el Sistema del Servicio Nacional de Aduana ECUAPASS que mantiene el control aduanero, y, provee que los procesos de comercio exterior sean fáciles y óptimos para los agentes y operadores aduaneros. La plataforma electrónica fue instalado por el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE) con la finalidad de reducir tiempos de espera para los usuarios, solucionando y tramitando los documentos en tan solo un día. (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, s.f.)

La tecnología puede ser de gran ayuda no solo en el campo de las importaciones, sino también en el campo veterinario, una herramienta tecnológica es de gran ayuda para los médicos veterinarios al momento de buscar los componentes fármacos necesarios para la atención y salud animal. Gracias al internet, los equipos de cómputo y los teléfonos celulares Quick vet puede estar presente en cualquier parte con un solo clic, el vademécum veterinario desarrollado por Edifarm es un software que brinda la posibilidad de buscar más de 1.200 productos farmacéuticos, nutricionales y biológicos con su respectiva información general sobre dosificación, indicaciones de uso, recomendaciones, empresas que oferta el fármaco, entre otros. Además de estar colgado en la web, la empresa emite impresiones del vademécum veterinario anualmente, con el fin presentar la información actualizada y organizada de tal manera que sea de fácil acceso

para el profesional veterinario. El software y el vademécum impreso están disponibles para varios países de Latino América incluyendo Ecuador. (Edifarm & compañía, 2011)

Otras herramientas tecnológicas muy usadas por el sector veterinario son las redes sociales como Facebook, LinkedIn, Business Google y páginas web, en ellas se realiza la promoción y difusión de los productos existentes en el mercado ecuatoriano avícola. Son un medio para interactuar de forma personal con los clientes ya que se puede compartir las noticias, promociones y eventos de manera inmediata.

1.1.4. Económico

Hace cuatro décadas el Ecuador se consideraba como un país agrícola. En los años 70, alrededor del 30% del Producto Interno Bruto (PIB) se concentraba en el sector agropecuario, siendo la base económica del país. A inicios de la década Ecuador cambió su inclinación económica a la exportación del petróleo crudo gracias al descubrimiento de los pozos petroleros ubicados en la Amazonía, causando un nuevo patrón en la especialización productiva del país, como consecuencia de esto, la agricultura fue desplazada a un segundo plano. A pesar de los esfuerzos orientados al crecimiento en las exportaciones agropecuarias a través de nuevos modelos de políticas, el sector todavía presenta una disminución de importancia en el siglo XXI. El Banco Central del Ecuador (BCE) anunció que el PIB agrícola disminuyó del 15,4% en el año 2000 al 8,66% en el año

2012. Como se presenta en la figura 5, los datos reflejan que la tendencia descendente en el peso relativo del PIB agrícola en el total producido no se debe a bajos volúmenes de producción, sino más bien a causas como: el sector agropecuario manifiesta un menor dinamismo frente a otros sectores, la existencia de deterioro en las condiciones de intercambio entre los mismos, el abandono de las actividades agrícolas por falta de apoyo a los pequeños y medianos granjeros por parte del gobierno partidario de políticas macroeconómicas que desestimulan al sector. De igual forma muestra la variación existente en la capacidad de compra de los productores y fabricantes con respecto a las variaciones del precio. Se debe tener en cuenta que el PIB agropecuario convencional solo contabiliza las transacciones que se realizan en el mercado, dejando fuera de las cuentas nacionales a la producción destinada para el autoconsumo, semillas, comestibles para animales, entre otros; es decir a toda la producción que no se comercializa. (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca - MAGAP, 2016)

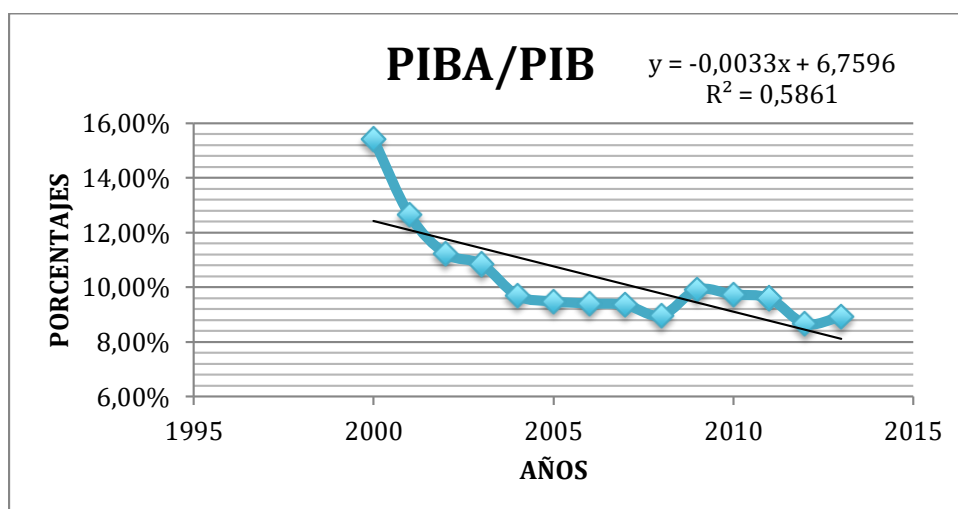


Figura 5: Peso relativo del PIB agrícola en el total producido

Fuente: Banco Central del Ecuador. Boletín Anuario N° 36 agosto 2014

El sector agropecuario en la noción ampliada, que incluye el valor resultante de la producción destinada a las ramas trascendentales de la agroindustria, aporta el 14,02% al PIB global en el año 2012 (Tabla 1). En dicha actividad económica trabajan alrededor de 1'800.000 personas, que en términos de porcentaje corresponde al 62% de la población del sector rural. Para el año 2013 subió a 14,12%, siendo el PIB más alto en comparación al resto de sectores económicos del país (Figura 6). (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca - MAGAP, 2016)

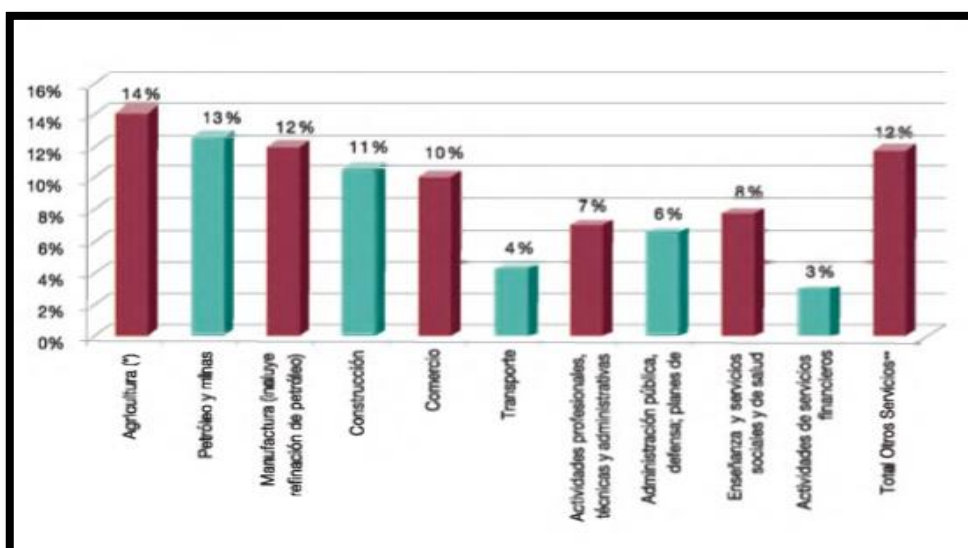


Figura 6: Contribución al PIB total por principales sectores económicos: 2013, bajo la noción ampliada de agricultura

Fuente: Banco Central del Ecuador. Boletín Anuario N° 36 agosto 2014

Cada que el sector agropecuario se encadena con los otros sectores, se añade la aportación de la producción industrializada al PIB agropecuario en noción ampliada, logrando que la aportación del PIB agropecuario al global sea mayor a la cuantificación usual. Bajo este concepto, la aportación promedio anual al PIB durante el siglo XXI es del 15,5%, mientras que el multiplicador del PIB agropecuario en noción ampliada vs. el PIB agropecuario es de 1,62 para el año 2012 (Tabla 1), expresando un valor

mayor al inscrito en las cuentas originarias. (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca - MAGAP, 2016)

Tabla 1: PIB total, PIB agrícola y PIB agrícola en noción ampliada

Años	PIB Total	PIBA 1	PIBA/ PIB	PIB Agricultura Ampliada 2	PIB Agricultura Ampliada /PIB	Relación PIB Agrícola Ampliada o/PIBA
2000	18.318.600	2.821.897	15,40%	4.020.992	21,95%	1,42
2001	24.503.996	3.097.021	12,64%	4.581.245	18,70%	1,48
2002	28.548.945	3.206.310	11,23%	4.779.843	16,74%	1,49
2003	32.432.859	3.516.792	10,84%	5.196.567	16,02%	1,48
2004	36.591.661	3.546.435	9,69%	5.285.398	14,44%	1,49
2005	41.507.085	3.935.357	9,48%	5.861.154	14,12%	1,49
2006	46.802.044	4.403.200	9,41%	6.521.543	13,93%	1,48
2007	51.007.777	4.772.112	9,36%	7.126.045	13,97%	1,49
2008	61.762.635	5.537.442	8,97%	8.701.885	14,09%	1,57
2009	62.519.686	6.198.165	9,91%	9.402.651	15,04%	1,52
2010	69.555.367	6.769.906	9,73%	10.283.794	14,79%	1,52
2011	79.276.664	7.611.445	9,60%	11.824.990	14,92%	1,55
2012	87.623.411	7.592.437	8,66%	12.282.958	14,02%	1,62
2013	94.472.680	8.426.171	8,92%	13.337.534	14,12%	1,58

1 Incluye agricultura, ganadería, acuicultura y pesca

2 Incluye sector agrícola más manufactura de origen agropecuario (principalmente alimentos)

Fuente: Banco Central del Ecuador. Boletín Anuario N° 36 agosto 2014

En el año 2012, la cadena productiva correspondiente al sector avícola representó el 13% del PIB agropecuario y el 4% de la Población Económicamente Activa (PEA) impactando de manera positiva en las zonas rurales existentes en el país. (CONAVE, ALA, 2015). La cadena productiva comienza con el cultivo de las materias primas destinadas para la producción de pienso como son el maíz, la soya, el sorgo entre otros; le sigue la producción de pienso o alimento balanceado, el cuidado y crianza, el procesamiento, la distribución y comercialización de aves de corral, así también la producción de huevos. Cada una de estas actividades se

encuentran varias compañías mayoristas, comercializadoras, intermediarias, importadoras y exportadoras que han logrado que el sector avícola ecuatoriano obtenga un gran crecimiento debido a la demanda de consumo existente en el país. (Rodríguez, 2009)

La demanda ha incrementado debido a que la carne de pollo y los huevos son alimentos más sanos que sus productos sustitutos, aportan nutrientes esenciales para el cuerpo humano ya que contienen un alto porcentaje de proteínas y calcio, el consumo per cápita de pollo es de 32kg desplazando el consumo per cápita de carnes porcina de 10kg y bovina de 12 kg. Así también, el precio de la carne de pollo es más asequible para la población ecuatoriana que los precios de los productos sucedáneos. La actividad avícola se ha incrementado en el 400% en los últimos 25 años, el censo avícola realizado en el año 2006 por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGAP), el Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA) y la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (CONAVE) reveló que dicho sector produce alrededor 2.500 millones de huevos anualmente, destacando que la producción se concentra en las provincias de Tungurahua con el 49%, Manabí con el 22%, Pichincha con el 15% y Cotopaxi con el 11% (Figura 7). Así también, en el Ecuador se produce alrededor de 140 a 155 millones de pollos broiler o aves destinadas para consumo de carne anualmente, como se presenta en la figura 8, su producción más significativa se ubica en las provincias de Pichincha y Guayas con el 27%. (CONAVE, MAGAP, SESA, 2006)

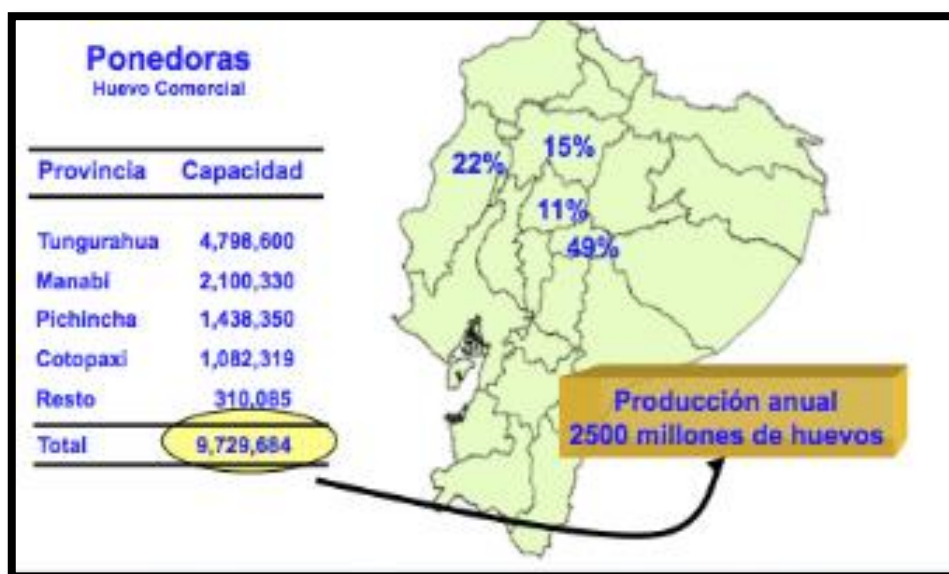


Figura 7: Resultados del Censo Avícola – huevo comercial 2006
Fuente: CONAVE, 2006

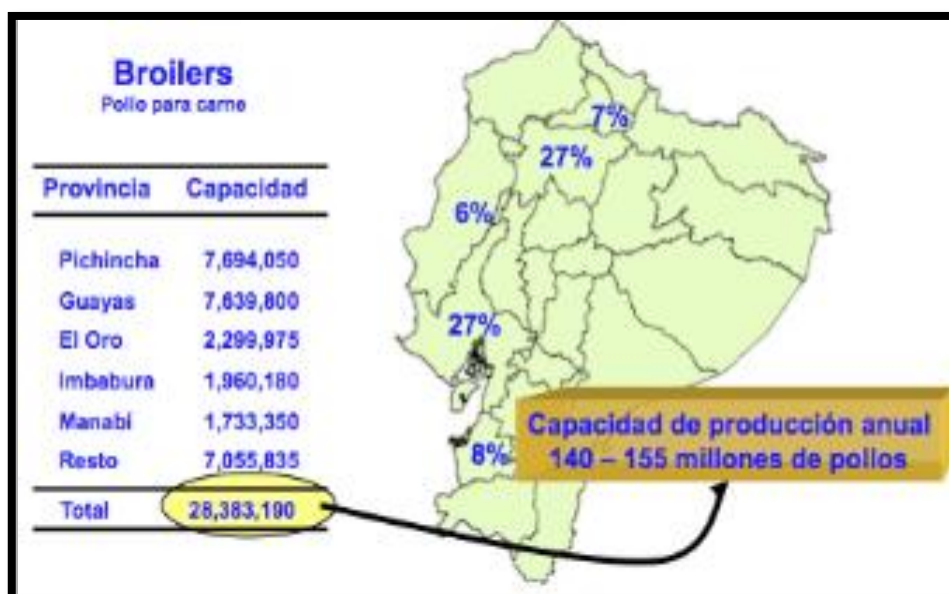


Figura 8: Resultados del Censo Avícola – pollos de corral 2006
Fuente: CONAVE, 2006

Luego de nueve años, Anhalzer (2015) expresó que el sector avícola produce 230 millones de aves anualmente, mientras que la producción de huevos Ecuador tiene una capacidad de 10 millones de ponedoras a nivel nacional, dando como resultado un consumo de 140 huevos per

cápita. Estos datos brindan una magnitud del alcance nacional que puede llegar a tener la industria de productos veterinarios ideados para el cuidado de la salud animal dentro del sector avícola.

1.1.5. Ambiental

En el Ecuador se fomenta el derecho de vivir en un ambiente óptimo y sano que promueva el equilibrio ambiental garantizando el *sumak kawsay* o buen vivir para todo el pueblo ecuatoriano a través de la preservación de los ecosistemas y la biodiversidad, la prevención de futuros riesgos, daños y enfermedades; y la recuperación de los ecosistemas en peligro. La soberanía alimentaria es un derecho para todos, por lo que es una responsabilidad del Estado prevenir y salvaguardar al pueblo del consumo de alimentos contaminados que pongan en riesgo la salud de la población debido a la incertidumbre que presentan los efectos de consumir comestibles en mal estado. (CONAVE, AMEVEA, AGROCALIDAD , 2013)

Bajo este concepto, el Estado Ecuatoriano previene y confronta las enfermedades de animales y cultivos mediante campañas de erradicación de plagas; y la fomentación de uso de productos veterinarios y fitosanitarios amigables con el medio ambiente. La Dirección de Registro Insumos Pecuarios establece que es obligatorio para todas las personas naturales o jurídicas que están dentro de la cadena productiva de los productos veterinarios cumplir con Buenas Prácticas de Manufactura – BPM, las cuales aseguran que la fabricación, almacenamiento, distribución y

transporte de los productos cumplen con las condiciones higiénicas y ambientales establecidas. Las BPM son una garantía de que los productos veterinarios aseguran la inocuidad y calidad alimentaria que el estado promueve. Así también, las BPM son un requisito obligatorio previo a la obtención del registro de la empresa para productos y alimentos de uso veterinario, productos farmacológicos, biológicos y cosméticos. (Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro - AGROCALIDAD, 2008)

La CAN en la decisión 483 (2000) decide que:

Artículo 11.- Los Productos Veterinarios que se fabriquen o elaboren, comercialicen, importen o exporten, deberán ser producidos cumpliendo las normas comunitarias de Buenas Prácticas de Manufacturas que se adopten para tal efecto. En tanto se adopten dichas normas se sujetarán a lo establecido en las legislaciones nacionales y de no existir estas últimas, se utilizarán como referencia la guía más actualizada sobre Buenas Prácticas de Manufacturas para la fabricación de productos farmacéuticos del Comité de Expertos de la Organización Mundial de la Salud en especificaciones para las preparaciones farmacéuticas, o las que recomiende específicamente para tal efecto la Oficina Internacional de Epizootias. (p. 3)

Ecuador se rige a las Buenas Prácticas de Manufactura expedida por AGROCALIDAD en la resolución 0179. Para las empresas que importan el producto terminado y lo comercializan se practican inspecciones supervisadas por el personal técnico del Subproceso de Registros de Insumos Pecuarios de AGROCALIDAD con la finalidad de que se cumplan las BPM en el almacenamiento de los productos. Es decir, que las instalaciones, bodegas, oficinas y almacenes deben cumplir con normas de seguridad que garanticen que los productos no sean contaminados antes de su uso y de igual forma que estos no contaminen al ambiente. Cabe recalcar

que la resolución toma como referencia el Capítulo cinco del informe 32 de la Organización Mundial de la Salud - OMS que habla sobre el almacenamiento de los productos. AGROCALIDAD emite los certificados de BPM una vez la empresa haya pasado la inspección, este tiene una validez de tres años. AMMR Veterinarios S.C.C. importa productos veterinarios que tienen la certificación BPM en fabricación emitida por los países de origen. (Resolución 0179, 2013)

Ecuador también maneja las Buenas Prácticas Avícolas, las cuales respaldan la calidad e inocuidad de los productos para el consumo humano, el manejo y supervisión de las granjas de aves de corral en temas de sanidad y bienestar animal, la protección de la salud de los trabajadores y el ambiente en el que se desarrollan las actividades agropecuarias. Se aplican en la crianza de aves de corral con la finalidad de que las instalaciones, los equipos de apoyo y operación, el manejo de piensos balanceados, medicamentos, vacunas y compostaje; y el control de la bioseguridad con relación a las plagas cumplan con los requisitos de inocuidad indicados para el funcionamiento de granjas. Los productos veterinarios deben contar con el registro de AGROCALIDAD para su uso en granja y se debe llevar un control escrito de su uso con fines investigativos o de seguimiento, ya que estos podrán ser requeridos por AGROCALIDAD. Así también se debe llevar un inventario de los productos existentes en la granja con su respectiva fecha de caducidad y las condiciones de conservación. (Guía de Buenas Prácticas Avícolas, 2013)

1.2. ANÁLISIS INTERNO

1.2.1. Historia

AMMR Veterinarios S.C.C. es una Sociedad Civil y Comercial que fue fundada el 14 de enero del año 2003 en el Distrito Metropolitano de la ciudad de Quito como un negocio familiar, sus socios: Dr. Alejandro Martínez, Margarita Montero y Byron Martínez iniciaron su actividad comercial en un departamento ubicado en el sector de la floresta tomando como actividad la distribución de productos veterinarios destinados para el sector avícola de empresas nacionales como Agroandex, C.C. Laboratorios y Distribuidora Alvear y de la empresa Colombiana Atlántida, de igual manera era distribuidor directo de Mascan, para el sector de animales domésticos. A inicios del año 2004 su fundador y gerente general, el Dr. Alejandro Martínez, decidió buscar nuevos proveedores y se contactó con Laboratorios POLICHEM proveniente de Reus - España, con el fin de importar vitaminas, antibióticos y pre mezclas para el sector avícola, los primeros productos en ofertarse en el mercado aviar ecuatoriano fueron polihepavit, polivitaminoácidos y poli feed ovosmart. En consecuencia, gracias a los nuevos ingresos que se obtuvieron, la empresa se ubicó en una casa arrendada ubicada por el sector del Inca, al norte de la Ciudad de Quito. Un año más tarde, cuando la empresa ya había ganado reconocimiento en el mercado, se inició negociaciones con Internacional Farmacéutica Veterinaria FARMATEC LTDA, empresa ubicada en la ciudad de Bogotá – Colombia, lo que amplió el portafolio de productos

ofertados en el Ecuador. Se implementó desinfectantes, antihelmínticos, anticoccidiales, entre otros, además se realizó la compra de una granja con capacidad de 30.000 pollos de engorde con la finalidad de realizar estudios que comprueben la eficacia y eficiencia de los productos puestos en el mercado, los estudios realizados hasta la actualidad le sirven a la empresa como estrategias de marketing. Con el paso del tiempo, la empresa tomó fuerza y posicionamiento en la mente de los veterinarios ecuatorianos, para el año 2007, la empresa ya contaba 4 empleados directos y 3 distribuidores independientes en la región de la Costa y Sierra austral, por motivos de sobrecarga en las instalaciones, se decidió ubicar a la empresa en una infraestructura propia, en el sector de Calderón. Para el año 2009, se desiste de las negociaciones con la empresa Atlántida debido a la falta de compromiso y seriedad en la entrega de las importaciones. Tres años más tarde la empresa Industrias Agropecuarias de Calidad - S.A. DE C.V. IACSA procedente de Guadalajara – México contactan al Dr. Alejandro Martínez con el fin de negociar la distribución exclusiva de sus productos en el Ecuador, cabe recalcar que la empresa mexicana realizó un estudio de potenciales distribuidores ecuatorianos en el que se reconoció a AMMR Veterinarios por su seriedad, compromiso, responsabilidad y calidad en atención al cliente. Para el Año 2015, Laboratorios POLICHEM es absorbida de manera definitiva por el grupo Pintaluba S.A. por lo que la marca de los productos cambió a nivel mundial, se respetó los acuerdos establecidos con Laboratorios POLICHEM sobre la exclusividad de distribución en el Ecuador, brindándole oportunidades de crecimiento en portafolio de productos, tecnología y capacitación técnica a AMMR

Veterinarios S.C.C. En ese mismo año, Byron Martínez traspasa sus acciones a Nathalie Martínez, Blanca Martínez y Alejandro Martínez Montero, manteniendo a la empresa como un negocio familiar. En la actualidad AMMR Veterinarios cuenta con 10 colaboradores directos y 4 distribuidores independientes situados en puntos específicos del Ecuador, realiza campañas exhaustivas de posicionamiento de marca con APSA, FARMATEC Cía. Ltda. e IACSA S.A. de C.V. con el objetivo de ganar más reconocimiento gracias a su compromiso y responsabilidad. Así también, por motivos de falta de capacidad de la bodega principal se están realizando los planos de las nuevas instalaciones ubicadas en el sector de Ascazubi – Pichincha.

1.2.2. Misión

La misión es considerada la esencia o razón de ser de la empresa, puntualiza el propósito y la actividad a la que se dedica en la actualidad. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012) .

AMMR Veterinarios S.C.C. (2016) en su página web específica que su misión es “Garantizar la excelencia en salud animal al sector avícola ecuatoriano, ofreciendo un amplio portafolio de productos veterinarios importados que cuentan con certificaciones de calidad internacional.”

AMMR Veterinarios S.C.C. es una persona jurídica que cuenta con 14 años de operación en los que ha demostrado su compromiso con el sector aviar,

ha ofertado productos que cuidan de la salud de pollos, pollonas, pollos de engorde, pollas reproductoras, pavos, huevos entre otros. Se diferencia de su competencia por la calidad otorgada a sus clientes en las medicinas de uso veterinario y en el servicio al cliente que la empresa brinda. Su propósito como empresa es proporcionar lo mejor en salud animal a cada plantel avícola del Ecuador.

1.2.3. Visión

La visión describe las aspiraciones de la alta dirección para el futuro mediante la planeación del camino a seguir a largo plazo. La visión proyecta una panorámica del lugar a donde se dirige la empresa, concentrando la energía de todos los colaboradores en una misma dirección. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

La visión que AMMR Veterinarios S.C.C. (2016) proyecta es “Ser la empresa proveedora de productos veterinarios líder en composiciones, servicio y asesoramiento técnico de marcas reconocidas que ofrezcan a nuestros clientes calidad, responsabilidad y resultados óptimos en la salud de sus animales.”

Con esta declaración de visión, la empresa busca ganar más participación de mercado hasta el año 2025 a través de estrategias que le permitan diferenciarse de la competencia existente en el sector, cabe recalcar que los esfuerzos de los colaboradores de AMMR Veterinarios en actividades de

asesoramiento y capacitación de sus clientes acerca de los beneficios de los productos se basan en las proyecciones establecidas para alcanzar la visión de la empresa.

1.2.4. Análisis FODA

La situación general de una compañía se puede determinar a través del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), dicha herramienta es la base para generar estrategias eficientes pues reconoce los recursos de la empresa y las debilidades de la misma con la finalidad de aprovechar su utilización óptima en las oportunidades comerciales y prevenir las amenazas externas que se presenten en el futuro de la compañía. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

Al realizar una entrevista con el personal de AMMR Veterinarios S.C.C. se determinó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan en el entorno de la empresa, cabe recalcar que dicho análisis no se lo había realizado antes de la presente investigación. (Tabla 2)

Tabla 2: Análisis FODA de AMMR Veterinarios S.C.C.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Marcas importadas posicionadas en el mercado. • Precios competitivos frente a los de la competencia. • Buena calidad de los productos frente a los de la competencia. • Recursos financieros en crecimiento. • Exclusividad de distribución de las marcas importadas. • Capacidades competitivas en la atención al cliente. • Buena cobertura geográfica del país dividida por áreas. • Realización de investigaciones de campo en el uso de los productos dentro de los planteles avícolas experimentales de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • La bodega central tiene su capacidad excedida. • Las importaciones se realizan en base a la opinión de la jefa de importaciones y el gerente general. • Pérdida constante de información financiera y contable. • Pérdida de existencias del inventario. • Mala comunicación entre los trabajadores. • El gerente centraliza las funciones de los trabajadores. • Exceso de carga horaria para los trabajadores. • Descoordinación entre el proveedor y la empresa. • No existe planificación ni objetivos establecidos. • No existe un buen clima laboral.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos sistemas informáticos para contabilidad y control de inventarios de la empresa. • Capacitación para los trabajadores. • Obtención de alianzas estratégicas atractivas. • Generación de aperturas en los mercados de la competencia. • Aumento de la demanda en la industria. • Introducción de las marcas a nuevos mercados. (sectores bovino y porcino) • Extensión en las líneas de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descenso de ventas por la existencia de productos sustitutos. • Ingreso de nuevos competidores al sector. • Fuerte poder de negociación de clientes y proveedores. • Cambios en las necesidades del cliente. • Incertidumbre en la economía del país. • Cambios en los procedimientos que involucran el consumo de los productos importados. • Incremento de impuestos y políticas restrictivas en las importaciones. • Aumento de costos de importación.

Se puede considerar como aspectos atractivos a la calidad de los productos que AMMR Veterinarios comercializa, ya que, gracias a los estudios realizados por los proveedores en sus países de origen y los distribuidores nacionales se ha demostrado a los clientes que su implementación en los planteles avícolas obtiene mejores resultados que los productos de la competencia, otro aspecto es la exclusividad de la distribución ya que le

brinda a la empresa una garantía frente a las otras empresas importadoras que intentan establecer una relación comercial con los proveedores de la compañía. Además, la apertura en el mercado local se debe a que los clientes obtienen la mejor calidad en los productos a un precio competitivo con respecto a los productos de la competencia, cabe mencionar que la atención brindada al cliente contiene asesoría técnica gratuita que mejora la experiencia de uso del producto. En cuanto a la cobertura geográfica, la empresa cuenta con distribuidores externos que se ubican en 5 zonas alrededor del Ecuador, permitiendo llegar a las diferentes granjas del país. En consecuencia, los ingresos de la compañía se han incrementado durante los últimos años. (AMMR VETERINARIOS S.C.C., 2016)

Por otra parte, los principales aspectos que generan preocupación se encuentran en las debilidades de la empresa ya que la forma en cómo se están administrando los recursos no es eficiente, existe centralización en las funciones por parte del gerente general refiriéndose a que varias de las actividades que les corresponden a los colaboradores, son realizadas por él, además, el clima laboral no es propicio para la generación de una buena comunicación entre los mismos. A esto se añade que los colaboradores realizan doble trabajo cuando la información contable se pierde y muchas veces el trabajo se vuelve manual, es ahí donde entra el factor humano y se comete errores en los registros de inventarios. Otro aspecto de preocupación es que la empresa no cuenta con planeación estratégica que le permita acercarse a la visión de la empresa, haciendo que los colaboradores trabajen

sin objetivos y sin preocuparse por el futuro de la compañía. (AMMR VETERINARIOS S.C.C., 2016)

En base al análisis realizado, se puede determinar que las debilidades y deficiencias encontradas pueden ser corregidas para la obtención de mejores resultados, se puede evitar consecuencias negativas como pérdidas financieras si se realiza una planificación estratégica que encamine a la empresa a alcanzar sus objetivos. Sin embargo, las debilidades no son un impedimento para que la empresa sea competitiva frente a los otros competidores ya que sus fortalezas son sólidas, estas compensan a las debilidades encontradas y se ajustan a las oportunidades que se le presentan a la empresa. En cuanto a las amenazas que afectan a la empresa pueden ser controladas con la respectiva planificación que contenga estrategias de prevención en temas de incremento de costos de importación, nuevas necesidades de los clientes, nuevos competidores, productos sustitutos, entre otros.

1.2.5. Cultura Organizacional

Según Idalberto Chiavenato (2009) la cultura organizacional contiene criterios o normas informales que guían el comportamiento diario de los colaboradores, llevando sus acciones al cumplimiento de los objetivos propuestos, estas normas pueden ser los valores, creencias, comportamientos, actitudes, filosofías y conductas.

AMMR Veterinarios fomenta valores corporativos que se reflejan en el desempeño diario de sus colaboradores y de la compañía como un conjunto, gracias a la aplicación de valores como responsabilidad, compromiso, respeto, solidaridad, honestidad, constancia y aprendizaje continuo, la empresa ha crecido de manera significativa en varios campos, tiene un reconocimiento por parte de los clientes que se ha ido formando en sus catorce años de actividad en el Ecuador.

1.2.6. Infraestructura

La infraestructura es el espacio físico destinado para el desarrollo del giro del negocio, la empresa cuenta con sus propias instalaciones ubicadas en la Urbanización Alborada, Calle A y Reinaldo Cruz N1-155, lote 24 (Panamericana Norte). La empresa desarrolla sus actividades en una casa adaptada a oficina, cuenta con cuatro oficinas para los departamentos de contabilidad, gerencia, importaciones y marketing respectivamente; la recepción en donde se encuentra también el escritorio destinado para bodega y una pequeña sala de estar; además cuenta con cuatro baños y la bodega principal (Figura 9), cabe recalcar que esta bodega ha llegado a cumplir su capacidad de almacenamiento por lo que se abrió 3 bodegas en los sectores de la Prensa, Guayllabamba y en la granja de la empresa, así también cuenta con una bodega más que se maneja por consignación con Reproavi. La granja antes mencionada cuenta con tres galpones que tienen una capacidad de 10.000 aves cada uno y se encuentra ubicada en el sector de Imbaya -

Imbabura, es el espacio propicio para aplicar los productos importados y así, observar y determinar la eficiencia en el uso del producto.



Figura 9: Infraestructura de AMMR Veterinarios S.C.C.

En consideración de la descentralización existente en los productos y en la falta de capacidad de almacenamiento, se decidió comenzar con los estudios y planeación pertinentes para la realización de nuevas instalaciones, las que se piensan construir en Ascazubi – Pichincha, se proyecta tener una bodega de 15 m x 30 m y las oficinas dentro del mismo lugar, esto permitirá obtener un mejor control sobre los inventarios de la empresa.

1.2.7. Estructura Organizacional

Vásquez (2012) define a la estructura organizacional como el fraccionamiento de las actividades que se agrupan en áreas o departamentos, determinando responsabilidades y estableciendo autoridades, que buscan alcanzar los objetivos mediante la organización y coordinación.

Dentro de la entrevista a los colaboradores de la empresa, se determinó que AMMR Veterinarios mantiene una organización vertical simple pues tiene centralizada la autoridad en el gerente general, limitando la toma de decisiones de los trabajadores, en consecuencia, existe retrasos en las actividades de los diferentes departamentos cuando estos no cuentan con la aprobación del gerente general, al ser jerárquica, cada empleado tiene sus responsabilidades claramente establecidas. Hay que destacar que la empresa no contaba con representaciones gráficas de los puestos de trabajo y sus respectivas relaciones, por lo que el organigrama informativo que se observa en la figura 10 refleja las operaciones actuales de la empresa.

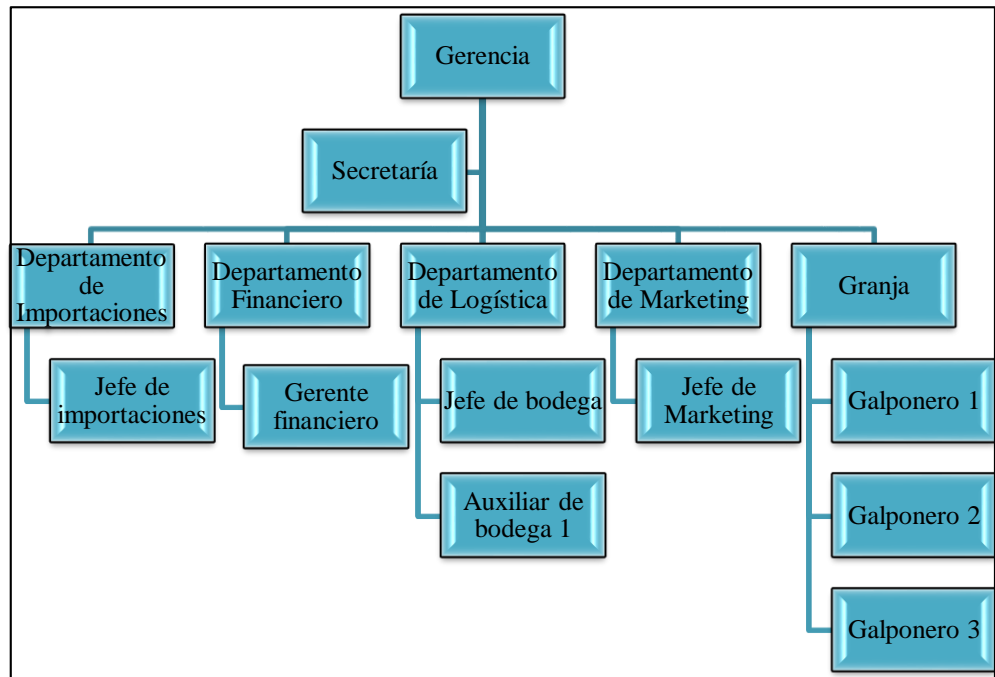


Figura 10: Organigrama informativo de AMMR Veterinarios S.C.C.

Los distribuidores independientes no se encuentran dentro del organigrama ya que ellos manejan autonomía para vender los productos en sus ciudades de residencia y en las áreas o sectores que estén a su cargo.

1.2.8. Recursos Humanos

Los trabajadores son el corazón de la compañía, todos los esfuerzos combinados de los mismos llegan a alcanzar los objetivos propuestos siempre y cuando estos vayan enfocados en la correcta dirección, estén alineados a la misión de la empresa y tengan como guía la visión propuesta para el futuro.

AMMR Veterinarios cuenta con una nómina de diez empleados, que se divide en el grupo administrativo y el grupo de técnico de granja, el primer

grupo está conformado por siete colaboradores calificados en las áreas de finanzas, importaciones, marketing, logística y asistencia de la gerencia. Mientras que, el segundo grupo de tres colaboradores cuenta con los conocimientos necesarios para la atención y cuidado que demanda la granja. La empresa fomenta la capacitación continua de los trabajadores con el objetivo de que se encuentren actualizados en sus respectivas áreas, fomentando su crecimiento profesional y personal. Al ser un grupo pequeño, la comunicación es clara y directa entre todos los colaboradores, el gerente se muestra abierto a escuchar los problemas que se presentan en el diario vivir del personal y juntos buscan la mejor opción para solucionar dichos problemas.

Gracias a la ampliación del portafolio de productos y de los esfuerzos conjuntos que el grupo de AMMR Veterinarios S.C.C. realiza cada día, la empresa ha ido tomando posicionamiento en el mercado, permitiendo generar plazas de trabajo desde su inicio. En la figura 11 se presenta la evolución de rotación del personal desde la apertura de la empresa, visualizando una tendencia de crecimiento en los últimos 4 años por lo que se concluye que no existe una rotación alta de personal dentro de la compañía, ni se ha realizado recortes de personal severos a lo largo de la historia de la empresa.

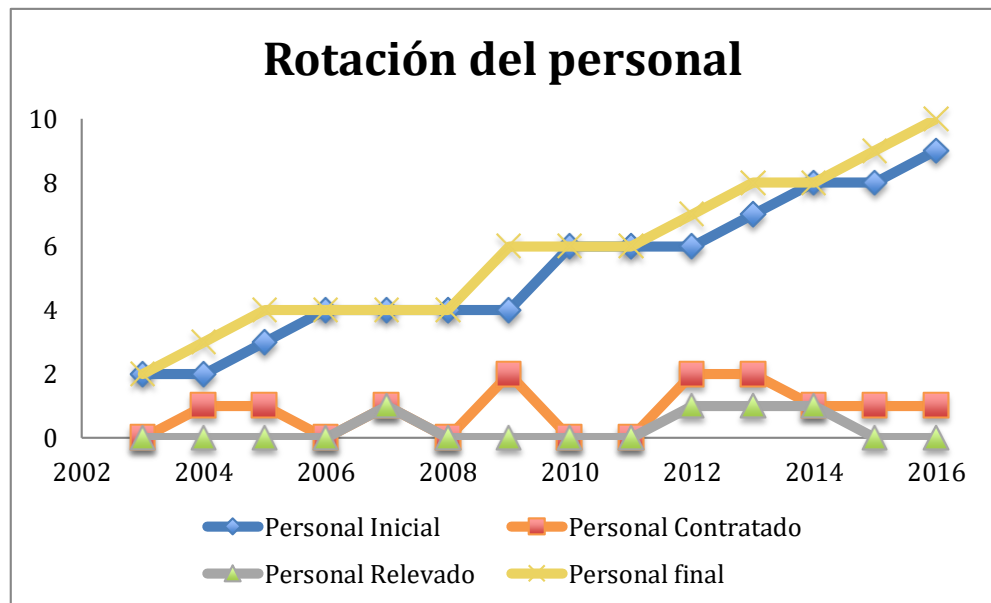


Figura 11: Rotación del personal de AMMR Veterinarios S.C.C.

1.2.9. Recursos Financieros

Los recursos financieros se definen como el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez. AMMR Veterinarios es una Sociedad Civil y Comercial cuyos ingresos operacionales provienen de la venta de productos veterinarios, balanceados y pollos broiler. Dentro del análisis desarrollado, los ingresos operacionales de los últimos cuatro años se presentan en forma consolidada entre ventas sin impuesto, referente a las ventas realizadas de pollos, balanceados y productos veterinarios que graban IVA 0%, y ventas con impuesto, que corresponden únicamente a las ventas de los productos veterinarios que llevan el 12% de IVA (Tabla 3).

Tabla 3: Ingresos operacionales consolidados anuales de AMMR Veterinarios S.C.C. al 2015

Ingresos operacionales	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Ventas con impuesto	\$19.930,10	\$50.317,96	\$44.174,92	\$33.531,37
Ventas sin impuesto	\$1.179.409,58	\$1.614.285,13	\$2.200.692,04	\$1.896.683,06
Total Ventas	\$1.199.339,68	\$1.664.603,09	\$2.244.866,96	\$1.930.214,43

Fuente: AMMR Veterinarios S.C.C., 2012, 2013, 2014, 2015

El 98% de los ingresos promedio anuales se derivan de las ventas sin impuesto, en la figura 12 se observa la tendencia creciente promedio del 36% anual para las ventas sin impuesto hasta el año 2014. A partir del siguiente periodo se registra una tendencia decreciente del 13,8% debido a que en este año los precios de los productos veterinarios sufrieron un incremento para absorber los costos de importación. Los proveedores realizaron un ajuste a su lista de precios internacional, acción que elevó los precios en el mercado ecuatoriano dando ventaja a la competencia.

Por otra parte, los productos con impuesto generaron un incremento del 152% en el año 2012 ya que incrementaron sus ventas de \$ 19.930,10 a \$50.317,96 dólares, a partir de este periodo han sufrido caídas en las ventas de 12,21% en el año 2013 y 24,09% en el año 2014 (Figura 12). Esto ocurre porque las ventas con impuestos son generadas por un solo producto conocido como cresofarm que representa el 2% de los ingresos promedio. Se conoce que en el año 2012 cresofarm llegó a su punto máximo de maduración de producto en ventas, por lo que su tendencia decreciente no llama la atención a la gerencia, como medida de defensa se está realizando

una campaña de promoción del producto, para que las ventas incrementen en el año 2016.

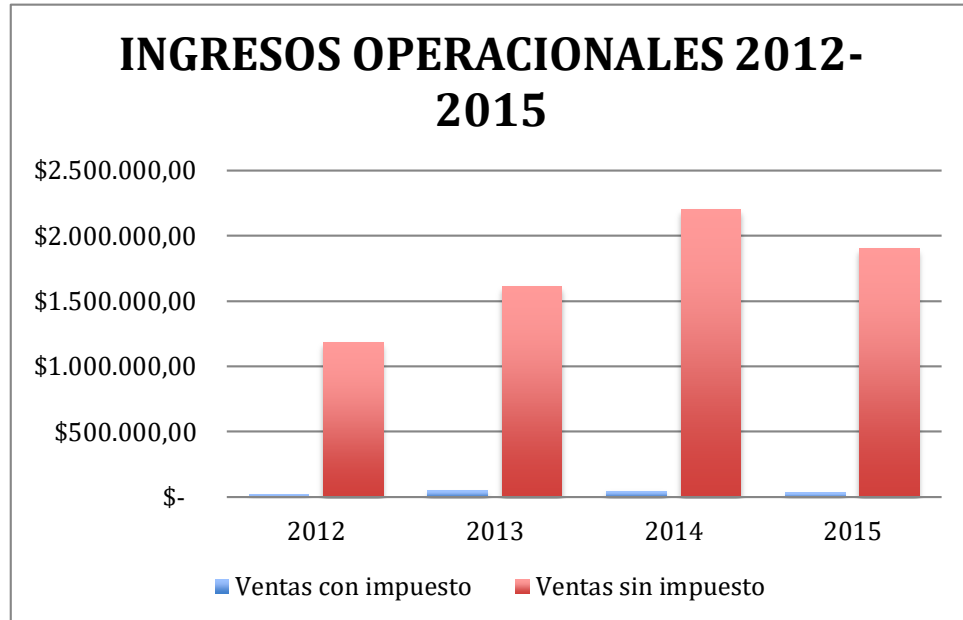


Figura 12: Ingresos operacionales consolidados anuales de AMMR Veterinarios S.C.C. al 2015

Fuente: AMMR Veterinarios S.C.C., 2012, 2013, 2014, 2015

Adicionalmente, como se observa en la figura 13, los ingresos no operacionales en el año 2014 aportaron alrededor de \$2.471,79 dólares, debido a que en este año se generaron rendimientos financieros, mientras que en el resto de años comprenden a las entradas monetarias derivadas de préstamos otorgados a los empleados.



Figura 13: Ingresos no operacionales consolidados anuales de AMMR Veterinarios S.C.C.

Fuente: AMMR Veterinarios S.C.C., 2012, 2013, 2014, 2015

Los gastos operacionales de AMMR Veterinarios S.C.C. incluyen los gastos administrativos como sueldos, obligaciones patronales, registros notariales, servicios ocasionales, capacitaciones y honorarios, gastos financieros como intereses bancarios, intereses a particulares, gastos bancarios, entre otros y gastos generales que tienen que ver con el giro del negocio. De tal manera que en la figura 14 se presentan los gastos operacionales anuales de forma consolidada.

El gasto administrativo, cuya participación dentro del gasto total es del 42% en el año 2015, presenta una tendencia creciente desde el año 2012, las tasas de crecimiento oscilan entre el 25% al 40% y se deben a que nuevos empleados fueron contratados en los últimos tres años, razón por la cual se incrementan las obligaciones patronales y los sueldos.

Los gastos generales indican una tendencia decreciente del 17% en el año 2015 gracias a las nuevas políticas de reducción de gastos dispensables. Hay que destacar que los gastos generales son el monto más alto dentro de los gastos totales ya que forman el 56% del mismo, dentro de estos se incluyen reducciones en los servicios básicos, correos, suministros de oficina, mantenimientos de vehículos, movilización y viáticos, entre otros.

Por último, el 2% de los gastos totales del año 2015 corresponde a los gastos financieros cuya tendencia se mantiene estática a simple vista, pero que ha tenido un incremento del 19%, Esto se debe al incremento de intereses a particulares debido a que la empresa adquirió un préstamo \$20.000



Figura 14: Gastos operacionales consolidados anuales de AMMR Veterinarios S.C.C. al 2015

Fuente: AMMR Veterinarios S.C.C., 2012, 2013, 2014, 2015

Los gastos no operacionales de AMMR Veterinarios S.C.C., cuya tendencia es estable, se generan por las depreciaciones de los activos fijos como los muebles y enseres, equipo de cómputo, vehículos, maquinaria y equipos existentes en el activo.

Como consecuencia de que los gastos sean menores a los ingresos, las utilidades brutas correspondientes a los años analizados demuestran una tendencia creciente. AMMR Veterinarios ha incrementado nuevos productos en su portafolio por lo que le ha permitido generar más ingresos, en la figura 15 se aprecia que del año 2012 al año 2013 existió un incremento del 67,5%, mientras que del año 2013 al año 2014 el incremento fue del 57,3%, para el año 2015 la tasa de crecimiento no fue tan alta como las anteriores, ya que apenas llegó al 10,7% debido al cambio de precios en los productos antes mencionado. En el anexo 1, podemos observar que la empresa es rentable y que presenta un nivel estable de ingresos y sus estados financieros muestran índices favorables correspondientes a su gestión.

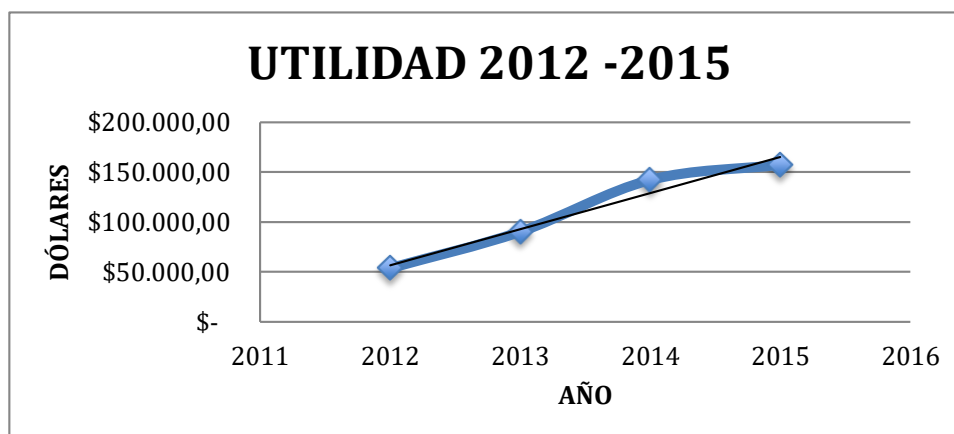


Figura 15: Utilidades brutas anuales de AMMR Veterinarios S.C.C. al 2015
Fuente: AMMR Veterinarios S.C.C., 2012, 2013, 2014, 2015

1.2.10. Sistemas

La empresa ha cambiado de sistemas contables de forma continua, debido a que surgían problemas a la hora de presentar los balances anuales finales, así también se realizó una inversión fuerte en el área de equipos de computación y el servidor con el fin de que la información generada durante todo el periodo no corra el riesgo de perderse como sucedía en años pasados. Actualmente la empresa utiliza el sistema contable Manager Quick Research (MQR) que permite a los trabajadores manejar la automatización del sistema contable de forma rápida e integral, es una herramienta ERP que realiza seguimiento a la información desde su generación, introduciendo modelos que siguen las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Se maneja bajo licencias personales que se instalan en cada computador de los trabajadores. (MQR sistemas, s.f.)

Debido al avance y rapidez que maneja la tecnología en la actualidad se implementó las redes sociales como WhatsApp y Facebook para una comunicación externa directa con el cliente y el mail corporativo como herramienta interna entre los colaboradores.

1.2.11. Productos

El portafolio de AMMR Veterinarios cuenta con alrededor de 53 tipos productos entre los que se ofertan antibióticos, desinfectantes, antihelmínticos, anticoccidiales, mucolíticos, neutralizantes, acidificantes,

vitaminas, premezclas, antirépticos, analgésicos y antiinflamatorios. Los productos veterinarios importados desde España, México y Colombia cuentan con certificaciones B.P.M. (Buenas Prácticas de Manufactura) otorgado por el Instituto Colombiano Agropecuario – ICA (Tabla 4), la Agencia Española de Alimentos y Productos Sanitarios - AEMPS (Tabla 5) y la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural Pesca y Alimentación – SAGARPA de México (Tabla 6). Garantizando la excelente calidad que se brinda en los medicamentos para el sector aviar. (AMMR Veterinarios S.C.C., 2016)

Tabla 4: Lista de productos de FARMATEC Cía. Ltda. (Colombia)

NOMBRE DEL PRODUCTO	TIPO	CERTIFICACIÓN
Biocorrectol	Antidirreico	
Ioforclin	Desinfectantes	
Yodex	Desinfectantes	
Glutarclin	Desinfectantes	
Cresofarm	Desinfectantes	
Deterclin BC	Desinfectantes	
Deterclin AC	Desinfectantes	
Levafarm	Antihelmínticos	
Farmectin Oral	Antihelmínticos	
Sulfaprol	Anticoccidiales	
Bioneutrol Líquido	Neutralizantes	
Blue Neutrol	Neutralizantes	Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) - Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)
Respirox BF	Mucolítico	
Anorex L-M	Acidificantes	
Fortaves – E	Vitaminas	
Enrofarm – 20	Antibióticos	
Norfloxin – 20	Antibióticos	
Fosfomix – 25	Antibióticos	
Trisulfarm	Antibióticos	
Cipromix B-25	Antibióticos	
Gentafarm 100	Antibióticos	
Levomicina 20-33	Antibióticos	
Tylofarm	Antibióticos	
Doxatil 3036	Antibióticos	

Tabla 5: Lista de productos APSA (España)

NOMBRE DEL PRODUCTO	TIPO	CERTIFICACIÓN
Apsachem 7000	Desinfectantes	Good Manufacturing Practice (GMP) - Certificación de cumplimiento de normas de correcta fabricación de medicamentos otorgado por la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios - AEMPS
Apsachem 6010	Desinfectantes	
Apsacid Plus Liq	Acidificantes	
Apsa Micochem 20	Premezclas	
Apsa Quimitox	Premezclas	
Apsavit Ovovmart	Premezclas	
Apsa Aminovit	Vitaminas	
Apsa Polihevavit	Vitaminas	
Apsa Polivitesel	Vitaminas	
Apsa Hepatochem Li	Vitaminas	
Apsa Rehydral	Vitaminas	
Apsa Vigorpol	Vitaminas	
Apsasol Doxichem 500	Antibióticos	
Apsasol Policiclina T	Antibióticos	
Apsasol Policiclina	Antibióticos	
Apsaliq Colistin 100	Antibióticos	
Apsaliq Polistar	Antibióticos	
Apsasol Sulfapol	Antibióticos	
Apsaliq Asa 400	Antipirético, analgésico y antiinflamatorio	

Tabla 6: Lista de productos de IACSA S.A. de C.V. (México)

NOMBRE DEL PRODUCTO	TIPO	CERTIFICACIÓN
Iactoltacox 4%	Anticoccidiales	Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) - Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural Pesca y Alimentación – SAGARPA
Iacflor	Antibióticos	
Iacmox Sol	Antibióticos	
Recumox	Antibióticos	
Iacflox 10%	Antibióticos	
Iacfenicol	Antibióticos	
Iacfenicol S	Antibióticos	
Ilodox	Antibióticos	
Iacfosfo 10%	Antibióticos	
TN/110 - 100/MIX	Antibióticos	

Además, la empresa realiza la venta de pollos de engorde o broiler que cumplen un ciclo de vida estimado en 2 a 3 meses, la granja cuenta con una capacidad nominal de 30.000 aves por saque debido a que está compuesta

por tres galpones de 10.000 aves cada uno, en promedio se venden 25.000 a 28.000 pollos broiler en cada ciclo. Así también, AMMR Veterinarios S.C.C. se dedica a la venta de balanceados nacionales para aves.

1.2.12. Proveedores

Se entiende como proveedor a las personas o empresas que suministran a otras empresas de materiales necesarios para el cumplimiento de una actividad, los que se convertirán en nuevos artículos o se venderán de forma directa. (Debitoor, 2012)

Los principales proveedores de AMMR Veterinarios S.C.C. son empresas conocidas en su país de origen por el compromiso y puntualidad de su trabajo, así también, la calidad otorgada en cada producto destinado para la buena nutrición y salud animal las diferencian de las demás empresas competidoras de este sector. Andrés Pinaluba S.A. – APSA de España, Industrias Agropecuarias De Calidad S.A. DE C.V. - IACSA de México e Internacional Farmacéutica Veterinaria - FARMATEC LTDA. de Colombia, confiaron en el gerente general de la empresa ecuatoriana para ser su representante en el país, por lo que la empresa mantiene acuerdos con sus proveedores en los que se garantiza la exclusividad de la distribución de los fármacos. Las empresas no solo aportan con los productos, sino también con técnicos internacionales que capacitan a los clientes en temas de usos y beneficios de la aplicación de los productos en granja por lo menos una o dos veces al año, además brindan soporte en el tema de publicidad, envían

junto con las importaciones artículos promocionales de la marca y fichas técnicas de los productos en donde está la información vitalicia de cada fármaco. Los proveedores otorgan a AMMR Veterinarios 90 días a partir de que la importación haya llegado al territorio ecuatoriano para pagar la factura correspondiente.

Existen otros proveedores nacionales como Avipaz, Pronaca, Lorenzo Pacheco - LP, para suministrar los pollos broiler y para abastecer el balanceado alimenticio de las aves.

2. PROCESOS MISIONALES SITUACIÓN ACTUAL

2.1. TEORÍA DE PROCESOS

2.1.1. ¿Qué es un Proceso?

En la actualidad las empresas que cuentan con una estructura vertical pueden presentar demoras debido a que la empresa no actúa como un todo, sino más bien se divide en departamentos independientes que responden por el cumplimiento de objetivos individuales puestos por la gerencia. Las adiciones de estos logros parciales en el transcurso del tiempo dan como resultado el cumplimiento de los objetivos globales de la compañía. Esta estructura puede presentar limitaciones en la toma de decisiones, las funciones de sus colaboradores, el tiempo de duración de cada actividad, la calidad que se ofrece en los productos y/o servicios y el desperdicio de recursos. Mientras que, las empresas que adoptaron la estructura organizacional horizontal se manejan como un conjunto interrelacionado de flujos (actividades secuenciales) que arrojan como resultado un producto y/o servicio final. Estas empresas se enfocan en objetivos cuantificables medidos por indicadores con el fin de alcanzar los resultados globales. La estructura horizontal permite implementar la gestión por procesos ya que habilita la implementación de procesos internacionales que cuentan

con una clara visión de orientación al cliente. (Ministerio de Fomento del Gobierno de España, 2005)

Las empresas que manejan gestión por procesos entregan un valor agregado en los productos y/o servicios al cliente mediante la administración de las actividades críticas de forma eficiente, por lo que los procesos deben estar diseñados en función de los requerimientos del cliente. Dichos procesos eliminan las actividades que no agregan valor dando como resultado un mejor desempeño desde el inicio hasta su fin. (Summers, 2006)

Pérez (2012) considera como un proceso a “Secuencia [ordenada] de actividades [repetitivas] cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (p.49) y lo representa mediante la figura 16.

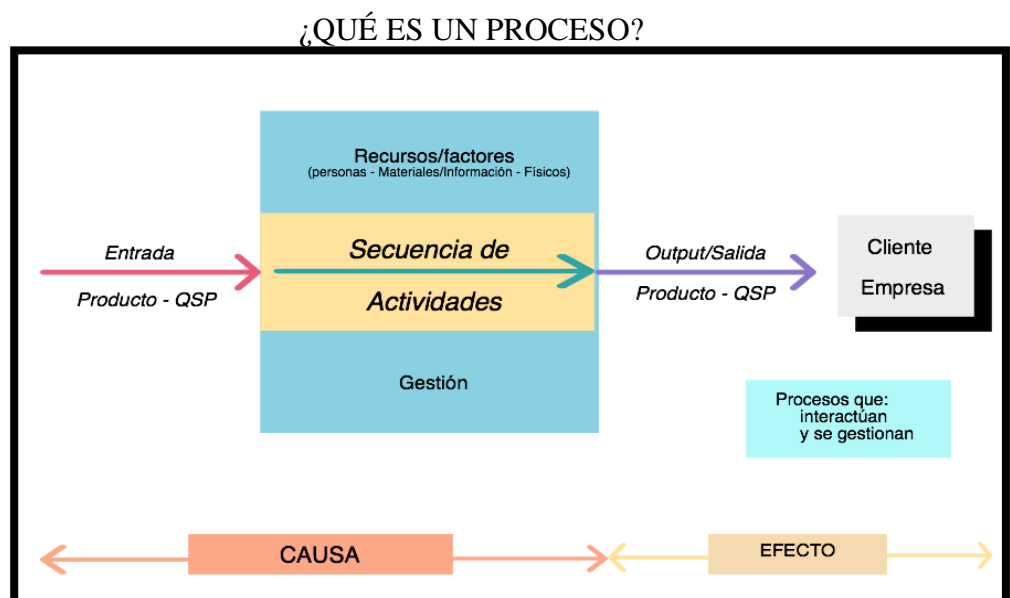


Figura 16: ¿Qué es un proceso?

Fuente: Pérez, 2012

Agudelo (2012) define que el proceso es un “conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno”. (p.29)

Dentro del proceso existen tres actores definidos como cliente, productor y proveedor los cuales obtienen un beneficio en común cuando operan conectados, de tal forma que el cliente pueda obtener un producto o servicio que cumpla con sus necesidades y expectativas, el productor pueda otorgar productos o servicios satisfactorios a tiempo gracias a la entrega oportuna de los insumos vitales por parte del proveedor. (Agudelo, 2012)

La gestión por procesos contribuye al logro de objetivos globales de una manera más eficiente debido a que todos los miembros de la empresa conocen el rol que desempeñan, están alineados a los procesos misionales, cada empleado cuenta con una visión completa sobre cómo sus actividades diarias coadyuvan al desarrollo integral de la organización y les permite trabajar en un entorno grupal. La gestión por procesos promueve equipos de trabajo autónomos flexibles capaces de solucionar problemas ya que tienen la competencia de reconocer las relaciones existentes entre cada actividad y resolver las posibles desconexiones que pueden presentarse al manejar los procesos en las áreas de materiales, información, talento humano, equipo, entre otros. Esto les permite dar paso a la aplicación de la mejora continua dentro de la empresa, reduciendo los costos y optimizando los recursos de la misma. (Summers, 2006)

2.1.2. ¿Qué es un Diagrama de Flujos?

La gestión por procesos explica los procesos de la empresa mediante diagramas de flujo, estos son una “representación gráfica de todos los pasos involucrados en un proceso completo o en un segmento específico de un proceso” (Summers, 2006, p.214).

Desde el punto de vista de Agudelo (2012), define que los Diagramas de flujo son representaciones gráficas que utilizan símbolos visiblemente reconocibles, los cuales acompañados de una breve descripción dan a conocer con más claridad y precisión las actividades que se quieren expresar. Los diagramas de flujo permiten percibir la secuencia ordenada de las actividades del proceso desde su comienzo hasta su final.

Summers (2006) refiere que los diagramas de flujo ofrecen una visión clara de las actividades clave que se realizan para brindar el servicio o producto a los clientes e identifican las actividades que no agregan valor, esta herramienta permite la reducción de las mismas debido a su gran flexibilidad y se debe tener en cuenta los siguientes pasos para obtener buenos diagramas de flujo:

- a) Delimitar el proceso: establecer el inicio y el fin del proceso.
- b) Determinar los pasos del proceso: describir el funcionamiento de los procesos observados.

- c) Clasificar los pasos en su orden natural: en el orden en que ocurren los procesos.
- d) Situar los pasos en los símbolos usados para realizar el diagrama de flujo y proceder a su elaboración.
- e) Comprobar que los diagramas de flujo tengan sus pasos completos, que sean eficientes y que no cuenten con actividades que no proporcionen valor.

2.1.3. Elementos del Diagrama de Flujo y Simbología

Para Agudelo (2012) los diagramas de flujo muestran la secuencia de actividades desde su comienzo hasta su final de manera general, para esto la simbología que se emplea para formar los diagramas ilustran la acción según el significado de cada símbolo.

Los diagramas de flujo manejan símbolos estándar conocidos a nivel mundial para su construcción, dichos símbolos tienen un significado específico para cada actividad que se presente en el proceso, los cuales están representados en la figura 17 (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica, 2009)

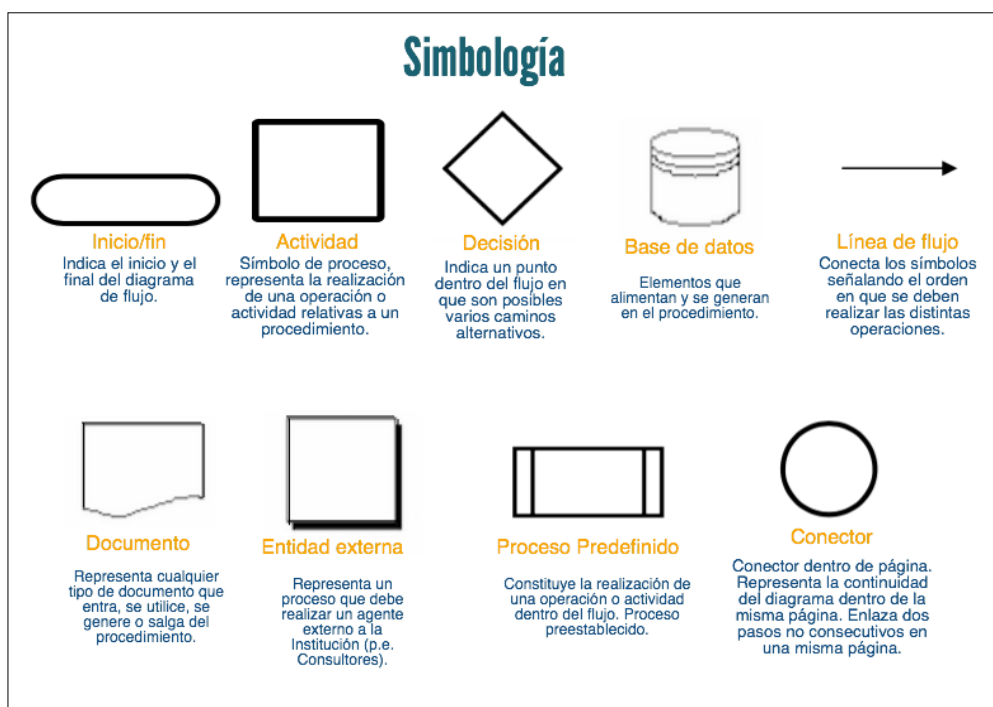


Figura 17: Simbología de diagramas de flujo

Fuente: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica, 2009

La herramienta de diagrama que se utiliza en la presente investigación cumple con la metodología Supplier, Inputs, Process, Outputs, Customers (SIPOC, por sus siglas en inglés), la cual identifica y visualiza el proceso de gestión mediante los participantes del mismo. Es decir, mejora el control del proceso, ya que define quién es responsable de qué actividades, cómo medir esas actividades y la calidad de los resultados obtenidos del proceso. La diagramación SIPOC es una imagen completa del proceso ya que establece las entradas y los recursos necesarios con sus respectivos proveedores, para después determinar las salidas del proceso y el cliente de las mismas. (Asociación Española para la Calidad, 2016) La figura 18 explica los componentes existentes dentro de SIPOC.

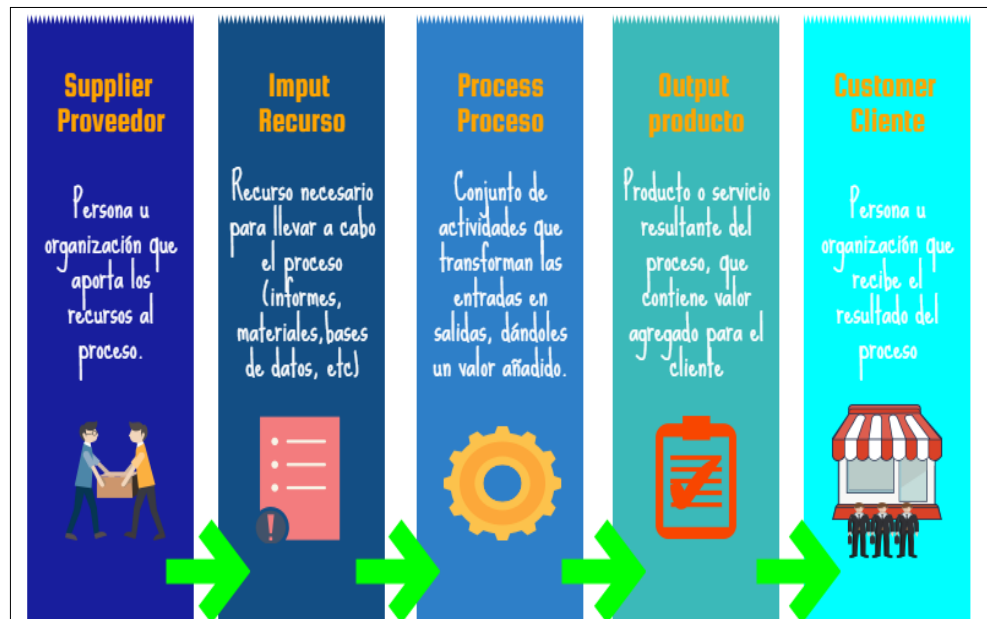


Figura 18: Diagramación SIPOC

Fuente: Asociación Española para la Calidad, 2016

2.1.4. Tipos de procesos

De acuerdo con el Servicio de Evaluación, Planificación y Calidad de la Universidad Politécnica de Valencia (2011), existen tres grandes grupos de procesos:

- Procesos Misionales, Claves o de Realización: Aquellos procesos que mantienen contacto directo con el cliente con el fin de agregar valor al producto y/o servicio recibido ya que depende de ellos el cumplimiento de los requerimientos y expectativas de manera satisfactoria, son la razón de ser de la empresa. Los procesos misionales son el objetivo a mejorar en la presente investigación.

- Procesos estratégicos o directivos: Analizan las condicionantes del mercado, de los accionistas y de la sociedad que proporcionen la respuesta correcta a las necesidades existentes. Brindan las directrices y lineamientos a los procesos, gestionando la toma de decisiones a la hora de planificar. Esto les permite definir estrategias, políticas y objetivos organizacionales.
- Procesos de soporte o habilitantes: Brindan apoyo a los procesos misionales, asegurando el buen funcionamiento de la Unidad, son transparentes al usuario y proveen los recursos necesarios referentes a materia prima, trabajadores y maquinaria con el fin de generar el valor añadido esperado.

2.1.5. Valor agregado

Según Agudelo (2012), el valor agregado es “determinar qué tan importante es para el cliente la actividad que se ejecuta.” (p.94)

El valor agregado es una característica extra que el producto o servicio tiene con la finalidad de que este obtenga un mayor valor para el cliente final o consumidor, es decir son las cualidades por las cual el cliente está dispuesto a pagar. (Crecenegocios, 2013) “El análisis del valor es un método para diseñar o rediseñar un producto o servicio, de forma que asegure todas las funciones que el cliente desea y está dispuesto a pagar, con mínimo coste.” (Confederación Granadina de Empresarios , 2016)

Agudelo (2012) explica que existen tres tipos de actividades:

- Valor Agregado para el Cliente o Valor Agregado Real (VAC-VAR):
Son aquellas actividades por las que el cliente paga debido a que reconoce su importancia.
- Valor Agregado a la Organización (VAO): Son las actividades necesarias para la empresa ya que facilitan las actividades de VAC o para resguardar el patrimonio, estas actividades también son percibidas como importantes por el cliente, quien paga por las mismas, pero en menor valor.
- Sin Valor Agregado (SVA): Son las actividades que no agregan valor a la empresa ni al cliente, se pueden minimizar o excluir del proceso siempre y cuando no se requieran para llegar a los objetivos organizacionales.

2.2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES ACTUALES

2.2.1. Inventario de Procesos

AMMR Veterinarios S.C.C. no cuenta con procesos establecidos por lo que se realiza el inventario de procesos mediante la realización de trabajo de

campo dentro de sus instalaciones. Al contar con una nómina de trabajadores pequeña, se realizó una entrevista a cada uno de ellos para determinar las actividades que desarrollan dentro de la empresa. La tabla 7, contiene el inventario de los procesos encontrados en el levantamiento inicial de AMMR Veterinarios S.C.C.

Tabla 7: Inventario de procesos de AMMR Veterinarios S.C.C.

PROCESO	INVENTARIO
Procesos Estratégicos	3
Procesos Misionales	10
Procesos de Soporte	6
TOTAL	19

En la tabla 8 se presentan los procesos estratégicos; dentro del agrupador de gestión estratégica y de calidad existen tres procesos que otorgan los lineamientos necesarios para la realización de los procesos misionales y de apoyo. El proceso de negociación y relaciones públicas hace referencia a las interacciones empresariales que se realizan con los potenciales proveedores internacionales. Mientras que en el proceso de gestión de la dirección se formulan y se toman las decisiones que acercan a la empresa a sus objetivos, por último, el proceso de comunicación organizacional establece el intercambio de información abierto y transparente entre la gerencia y los colaboradores con el fin de transmitir las decisiones tomadas y que estas sean comprendidas por toda la organización.

Tabla 8: Procesos Estratégicos de AMMR Veterinarios S.C.C

AGRUPADOR	CÓDIGO	PROCESO
Gestión estratégica y de calidad	PE 01.1	Negociación y relaciones públicas
	PE 01.2	Gestión de la dirección
	PE 01.3	Comunicación organizacional

Los procesos de apoyo de AMMR Veterinarios ayudan al desarrollo y realización eficiente de los procesos misionales. En la tabla 9 se puede observar que dentro del agrupador de gestión financiera se encuentran los procesos que recopilan, analizan, interpretan y registran todas las transacciones económicas que tiene la empresa con la finalidad de conocer sobre los resultados obtenidos a la culminación del periodo en curso. Así también, el agrupador de gestión del talento humano contiene a los procesos que se refieren a las prácticas relacionadas con los colaboradores como la compensación del esfuerzo humano realizado por los mismos o el reclutamiento de nuevos miembros. Finalmente, el agrupador de logística interna engloba al proceso de gestión administrativa, el que se encarga de brindar soporte a la gerencia en las actividades diarias.

Tabla 9: Procesos de apoyo de AMMR Veterinarios S.C.C

AGRUPADOR	CÓDIGO	PROCESO
Gestión financiera	PS 01.1	Contabilidad
	PS 01.2	Tributación
	PS 01.3	Pagos
Gestión del talento humano	PS 02.1	Ingreso del personal
	PS 02.2	Remuneraciones
Logística interna	PS 03.1	Gestión Administrativa

A partir de esta parte, la presente investigación tiene como alcance y se

centra en los procesos misionales de AMMR Veterinarios S.C.C., los cuales generan un valor agregado en el producto que se entrega al cliente. Más adelante, la investigación se centra netamente en las mejoras de dichos procesos.

En la tabla 10 se muestra a los tres agrupadores de primer nivel que conforman la cadena de valor de la empresa, los procesos misionales comienzan con el agrupador de importación que abarca a los procesos necesarios para traer el producto desde el país de origen, comenzando por su registro en el MAGAP hasta su llegada al país. Consiguiente a este, se encuentra el agrupador de comercialización, cuyos procesos comprenden a la negociación existente con el cliente desde la venta del producto hasta la capacitación en áreas técnicas que recibe por parte de la empresa. Por último, logística contiene a los procesos que hacen posible el control y envío de los productos hasta el cliente.

Tabla 10: Procesos misionales de AMMR Veterinarios S.C.C

AGRUPADOR	CÓDIGO	PROCESO
Importación	PM 01.1	Registro de productos
	PM 01.2	Visitas post registro
	PM 01.3	Realización de importación
	PM 01.4	Reclamos
Comercialización	PM 02.1	Ventas
	PM 02.2	Visita a clientes
	PM 02.3	Capacitación a clientes
	PM 02.4	Visitas a nuevos clientes
Logística	PM 03.1	Inventarios
	PM 03.2	Envío

2.2.2. Diagramación de procesos misionales actuales

Basándose en la información expuesta en el plan de tesis y en los objetivos planteados dentro del mismo, la presente investigación se enfoca en los procesos misionales debido a que estos son la razón de ser de la empresa, la gerencia busca obtener mejoras en los procesos clave que agregan valor al cliente, pues estos influyen en el buen desarrollo del giro del negocio. Por consiguiente, los procesos estratégicos y los procesos de soporte no son foco de la investigación.

Para el levantamiento de los procesos de AMMR Veterinarios S.C.C. se realizaron entrevistas con los trabajadores que forman parte de los mismos, con la finalidad de recopilar datos actuales de las actividades, tiempos y costos, incluyendo las demoras existentes por diversas circunstancias que no se pueden controlar. El alcance de la diagramación abarca a todos los procesos misionales que se describen a continuación y se encuentran graficados de acuerdo a la metodología SIPOC, la cual se encuentra explicada en el punto 2.1.3 de la presente investigación.

- Registro de productos – PM 01.1

El primer paso para la importación de productos veterinarios es el registro de los mismos ante el MAGAP, proceso en el que se presenta la información técnica del producto en un dossier, el cual proporciona datos como formulación y métodos de fabricación,

métodos de análisis de los compuestos químicos activos, modos de empleo, características, beneficios, tiempo de fabricación, duración y caducidad, entre otros. El producto final de este proceso es la obtención del registro del producto veterinario habilitante para la importación y comercialización dentro del país.

- Visitas post registro – PM 01.2

Agrocalidad tiene la facultad de realizar visitas de inspección a las instalaciones en las que se almacena los productos veterinarios con la finalidad de que estas cumplan con las Buenas Prácticas de Almacenamiento – BPA. De igual manera, los inspectores revisan que los productos cumplan con toda la información presentada para la obtención del registro de importación, es decir, que no exista inconformidades con respecto a fechas de caducidad, presentaciones y envasado, etiquetas y formulaciones. En caso de existir dichas inconformidades la Agencia de la Calidad del Agro realiza las observaciones pertinentes y entrega un plazo para que estas puedan ser revertidas, sometiendo a la empresa a una segunda visita. En algunos casos pueden llevarse muestras de los productos para el análisis dentro de sus laboratorios, el producto final de este proceso es la obtención de la aprobación de la visita.

- Realización de importación – PM 01.3

La importación de los productos veterinarios inicia cuando se detecta que los inventarios de la empresa están próximos a acabarse, se realiza el pedido al proveedor y se procede a realizar las respectivas solicitudes de importación dentro del sistema ECUAPASS, este trámite se realiza mientras el pedido es producido en un periodo de uno a tres meses dependiendo del tipo de producto y del proveedor, también, dentro de este periodo de tiempo el proveedor realiza los documentos de exportación necesarios para la desaduanización de la mercadería en el país de destino. Cuando el pedido está listo para su envío hasta Ecuador, se contrata pólizas de seguro y transporte para trasladar el producto desde la aduana hasta las bodegas de la empresa. Se recibe los documentos del proveedor por Courier y se los entrega junto con la póliza de seguro al agente afianzado en el caso de una importación marítima. Cuando la importación es terrestre solo se envía una declaración juramentada, la póliza y pago al agente afianzado ya que el mismo recibe los papeles de exportación directamente del proveedor. Una vez desaduanada la mercadería ingresa a las bodegas de la empresa, si existe algún problema con las existencias como faltantes en el pedido, etiquetas en mal estado o con información errónea, lotes diferentes al del pedido, pre mezclas duras, o cualquier otra alteración de fábrica se procede a realizar el respectivo recamo al

proveedor. El producto final de este proceso es la obtención de los productos veterinarios para su comercialización.

- Reclamos – PM 01.4

Este proceso se realiza en el caso de que exista algún problema con el cliente, cuando el problema se generó en el envío del producto desde nuestra bodega hasta sus instalaciones por motivos de faltas de existencias en el pedido o envió de otro producto diferente al del pedido, se resuelve mediante una llamada entre el gerente general y el cliente, en el que se propone la reposición o cambio de los mismos. Por el contrario, si el problema se genera debido a temas de fabricación como premezclas y productos en mal estado, duros o con caducidad cumplida, se ofrece al cliente la posibilidad ya sea de cambio de producto por nuevas existencias o la devolución del dinero. Mientras el cliente entrega las existencias en mal estado, el gerente general realiza el reclamo respectivo al proveedor con el que se realiza un acuerdo ya bien en el no pago de las existencias dañadas o la reposición de las mismas en la siguiente importación. El producto final del proceso es la solución del reclamo del cliente.

- Ventas – PM 02.1

Los clientes realizan el pedido de productos, el cual es receptado por la asistente administrativa; antes de realizar la nota de pedido se

revisa si las existencias del pedido se encuentran disponibles en stock y si se encuentra en la bodega principal o en las Bodegas fuera de Quito, si está en la ciudad se despacha el producto máximo al día siguiente, si el producto está en Ibarra le piden al cliente que espere hasta que el producto sea transportado por el gerente hasta la capital en un promedio de 5 días; si no se encuentra en el país, se notifica al cliente para que espere a la siguiente importación.

Una vez se confirme las existencias, se notifica el tiempo de envío al cliente, se pasa la nota de pedido al proceso de envío para la entrega del producto y el auxiliar de bodega realiza la factura del pedido en el sistema contable MQR, si el pedido se encuentra dentro de la provincia de pichincha se envía la factura junto con el envío, si el pedido tiene como destino final otra provincia el auxiliar de bodega realiza una guía de remisión y el jefe de bodega la envía junto con la factura por transporte al cliente. Luego, si la retención es física el jefe de bodega regresa con la retención y se la entrega a la asistente administrativa quien procede a ingresar la retención al sistema contable, si la retención es electrónica la asistente ingresa a la página web del cliente y entra a la facturación electrónica, coloca la clave y se descarga la retención. Por otro lado, si la retención es de un cliente que se encuentra fuera de la provincia, manda a la asistente administrativa la retención escaneada y luego se la envía por transporte (es retirada por el jefe de bodega en el proceso de envío), una vez ingresada la asistente administrativa archiva la copia de la

factura y la retención según el cliente y fecha. El plazo de pago es de noventa días, pero lo cual existen 3 mecanismos: el primero es mediante cheques post-fechados, el segundo es mediante dinero en efectivo y el último es mediante transferencia, en los cheques se lleva un control de ingreso de cheques en Excel debido a que no se puede ingresar a la contabilidad hasta que estos se encuentren depositados en el banco, realiza un comprobante de ingreso y envía a la gerencia para que el gerente general guarde el cheque y el comprobante de ingreso durante los 90 días en que se pueden hacer efectivos; llegando a fecha indicada la gerencia sella el cheque en la parte posterior y manda al jefe de bodega a realizar el depósito, el último paso también aplica para la segunda forma de pago (efectivo), cabe recalcar que muy rara vez se paga en efectivo ya que las cantidades a pagar generalmente son altas, la asistente administrativa revisa los estados de cuenta y recibe el comprobante de depósito, archiva el comprobante de ingreso junto con el comprobante de depósito y procede a registrar el ingreso del pago. Si el pago es por transferencia, la asistente administrativa revisa los estados de cuenta y llama al cliente para saber que facturas han sido canceladas ya que realizan transferencia mensual por un solo monto, luego ingresa al sistema contable el pago, concluyendo el proceso de venta. El producto final del proceso es la realización de la venta.

- Visita a clientes – PM 02.2

Las visitas a los clientes se realizan para afianzar la relación directa con el cliente, cada mes se realiza en promedio dos a cuatro visitas a todos los clientes prioritarios para la empresa dependiendo de lo que el cliente requiera. El gerente general realiza la llamada a los clientes y agenda una cita con ellos, luego el gerente y el cliente visitan las granjas en las que se va a medicar, revisa las instalaciones y sugiere varios métodos de mejor crianza en los que se aplique los productos de AMMR Veterinarios. En las visitas que se realizan a los 60 días analizan los precios, tiempos de entrega de pedidos, cantidades de producto, discuten y analizan el uso eficiente del producto y los resultados que el cliente ha obtenido en sus lotes de aves, muestra los resultados obtenidos en la granja de la empresa, presenta los nuevos catálogos. Si se obtiene nuevos acuerdos de venta, el gerente notifica a la asistente administrativa para que entren en vigencia a partir del siguiente pedido que realice el cliente. El producto final del proceso es obtener nuevos acuerdos comerciales entre los clientes y la empresa.

- Capacitación a clientes – PM 02.3

Generalmente las empresas proveedoras que trabajan con AMMR Veterinarios envían una vez al año a técnicos y expertos en temas de nutrición animal, patologías, antibióticos, entre otros durante 3 a 5

días a Ecuador para que brinde capacitaciones a los clientes sobre un mejor uso del producto, refuerce la parte de ventas, muestre los beneficios y estudios obtenidos tanto en Europa, como en México y Colombia, y a su vez afiance la relación con el cliente. El proceso comienza cuando el gerente general pide que se envíe a un técnico en temas de nutrición animal, patologías, antibióticos, etc., a Ecuador, el proveedor responde si es factible o no la llegada del técnico para las fechas solicitadas; si no es factible cambian la fecha de llegada, pero si es factible la jefa de importación realiza la reservación del hotel mientras que la encargada de relaciones exteriores de la empresa proveedora notifica a la jefa de importaciones la hora y fecha de llegada del vuelo del técnico. El gerente general programa las citas con los clientes durante el tiempo en el que el técnico se encuentra en Ecuador, luego lo recibe en el aeropuerto y lo lleva a su hotel. Al siguiente día lo recoge y atienden las citas con los clientes dependiendo de la organización, presentan los nuevos productos, características y beneficios de los mismos, entregan fichas técnicas a los clientes que son traídas desde el país de origen del técnico, muestran los resultados de los estudios llevados a cabo con el producto y despejan dudas del cliente, una vez pasado el periodo de citas, deja al técnico en el aeropuerto. El producto final del proceso es afianzar las relaciones con el cliente.

- Visitas a nuevos clientes – PM 02.4

El proceso de las visitas a nuevos clientes comienza por contactar a potenciales compradores dentro de las empresas avícolas, luego el gerente general agenda una reunión con el cliente potencial, cuando ya se encuentra con el nuevo cliente explica los beneficios y uso de los productos en granja dependiendo de la actividad de la cadena de producción que se dedique la empresa ya sea producción de balanceados o producción de aves, muestra los resultados obtenidos en la granja de la empresa, así también presenta los catálogos, fichas técnicas, registros de procedencia y los registros BPM de los productos, como respaldo y garantía de la calidad que se le ofrece en cada producto. si el cliente lo desea, en una segunda visita, van a las instalaciones de las granjas en las que se va a medicar, revisa las instalaciones y sugiere varios métodos de crianza eficientes en los que se aplique los productos de AMMR Veterinarios, el gerente deja muestras de los productos para ensayo en los galpones experimentales que tiene el cliente y realiza una nueva visita al final del ensayo para analizar los resultados obtenidos por el cliente, si se llega a un acuerdo, en esta visita se habla de los precios, tiempos de entrega de pedidos y cantidades de producto, si no se llega a ningún acuerdo se lo deja como potencial cliente para nuevos productos y se repite el proceso una vez el gerente tenga un nuevo producto que se apegue a las necesidades de la granja. El producto final del proceso es la obtención de un nuevo cliente.

- Inventarios – PM 03.1

Este comprende todas las actividades que se llevan a cabo en el control de inventarios, comienza cuando el auxiliar de bodega recibe la lista de empaque que contiene las especificaciones a verificar en la llegada de la mercadería nueva, acomoda la bodega de modo que las existencias antiguas queden al inicio y las existencias nuevas al final de la percha. Se contrata estibadores a la llegada de los contenedores, y antes de comenzar la descarga se cuenta los ítems y se revisa que los productos cumplan con las medidas de seguridad explicadas en la lista de empaque, se ordena la liberación de la mercadería. Aquellas unidades en mal estado que se encuentren son apiladas en la zona de no conformes y se notifica de los daños a la jefa de importaciones. Al finalizar la descarga se selecciona una muestra del lote entrante y se revisa las etiquetas, sellado, composiciones y cantidad, aprobando esta fase la jefa de importaciones ingresa las existencias al sistema contable. A medida que pasa el tiempo, se cambian de posición las existencias en las perchas con la finalidad de prevenir las existencias caducadas. Para finalizar el proceso, cada día lunes se revisa que el stock de las existencias físicas sea el mismo del inventario llevado en el sistema, siendo esta coordinación el producto final.

- Envío – PM 03.2

Dentro del proceso, el jefe de bodega recibe la nota de pedido y prepara el pedido acorde a las necesidades del cliente, si el producto está en la bodega central el auxiliar de bodega recuenta las existencias destinadas para la venta y anota en su inventario físico, si el producto está en las bodegas de la calle Nazaret o en Guayllabamba, el jefe de bodega va las bodegas secundarias y llena el inventario físico, luego el jefe de bodega organiza la ruta de envío de pedidos, es decir entrega los pedidos que entran hasta las 2 pm según el orden de localización, si el pedido entra pasado las 2 pm y ya la ruta está establecida, queda para el próximo día; en el caso de que no exista ruta para la tarde, envían el pedido de la tarde ese mismo día. El auxiliar de bodega ingresa los movimientos de salida de inventario en el sistema contable mientras que el jefe de bodega realiza la entrega del pedido con la respectiva factura directamente, siempre y cuando el cliente se encuentra dentro de la provincia de pichincha, a su vez este le devuelve la retención y el cheque post fechado de pago, cuando llega a la oficina entrega los documentos a la asistente administrativa. Por el contrario, si se manda los productos a otra provincia deja el producto con una guía de remisión en la empresa transportadora que el cliente haya preestablecido, así también se le manda la factura con el pedido, para aprovechar el viaje el jefe de bodega también retira de las empresas transportadores las retenciones y pagos de vuelta que realizan los

clientes de otras provincias, entrega estos documentos a la asistente administrativa, mientras que el auxiliar de bodega archiva la nota de pedido.

2.3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

2.3.1. Análisis de valor agregado

En el anexo 3 se encuentran los análisis de valor agregado de los diagramas de procesos misionales actuales, cabe destacar que dentro del anexo también se encuentra la tabla de conversión de tiempo y la tabla de costos de factor humano utilizadas para el análisis. Tras observar los resultados obtenidos del análisis de valor agregado, se concluye que:

- Proceso PM 01.1: Registro de productos

En la figura 19, el análisis de valor agregado exterioriza que el proceso de registro de productos presenta una mayor concentración de actividades clasificadas dentro de la categoría Valor Agregado a Clientes (VAC), las cuales tienen un costo excesivo en comparación al tiempo y al número de actividades. Esto sucede porque la actividad más costosa es la estructuración de la información técnica bajo los lineamientos establecidos por Agrocalidad. De igual manera, las actividades que Agregan Valor al Negocio (VAN) tienen una relación de actividad – costo – tiempo exuberante,

mostrando que existe actividades similares como la revisión de la información y la corrección de la misma que se pueden simplificar, si se organiza de una manera más eficiente los esfuerzos humanos tanto de la empresa proveedora como de AMMR Veterinarios.

Con respecto a las actividades que No Agregan Valor a la empresa, tienen una relación entre actividad y tiempo colosal consecuente de las demoras existentes en la entrega del dossier, en la espera de la información corregida y en la espera de los resultados de la revisión por parte de Agrocalidad. Ninguna de las clasificaciones tiene un uso eficiente de los recursos.

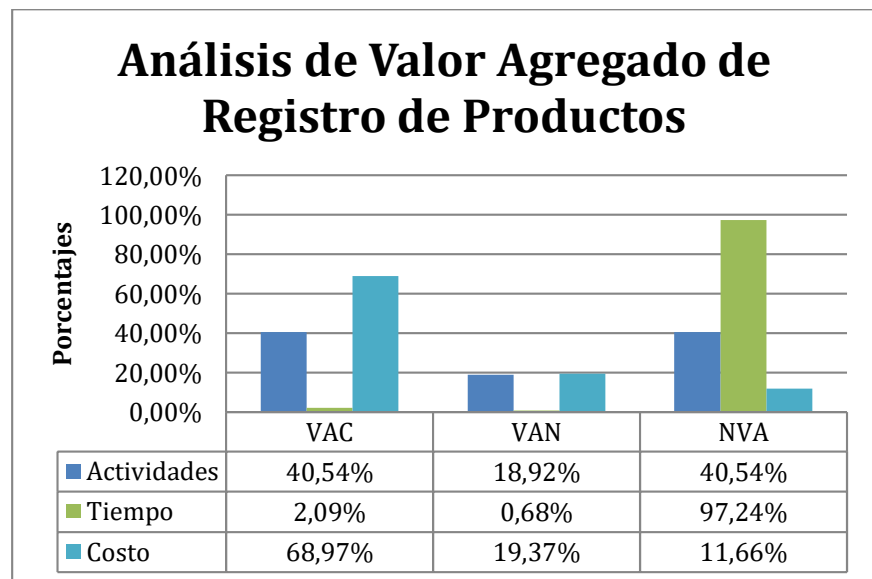


Figura 19: Valor agregado del proceso de registro de productos.

- Proceso PM 01.2: Visitas post registro

El proceso de visitas post registro no tiene un ciclo de repeticiones debido a que las visitas dependen de la Agencia de la Calidad del Agro (Agrocalidad). Sin embargo, según los datos recopilados y experiencias de visitas anteriores se demuestra en el análisis de valor agregado que la mayoría de actividades se clasifican como VAC y que dichas actividades tienen una relación con el costo alto, debido a que es la jefa de importaciones quien atiende a los inspectores y muestra a los mismos el cumplimiento de las BPA.

En cuanto a las actividades VAN, no se encuentran presentes dentro del proceso debido a que el mismo no cuenta con actividades de supervisión o revisión por parte de la responsable del proceso, es por esto que su porcentaje es del 0%.

Las actividades que no agregan valor al negocio se dan cuando se provoca una demora debido a una segunda visita por parte de los inspectores, haciendo que la relación entre NVA y tiempo sea alta. Generalmente esto ocurre cuando encuentran alguna inconformidad en las Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) o cuando constatan que los productos tienen errores en el sellado, etiquetado en mal estado, composición diferente, tamaños y presentaciones de productos distintas o que la información del producto no coincida con la proporcionada en el registro de importación. (Figura 20)

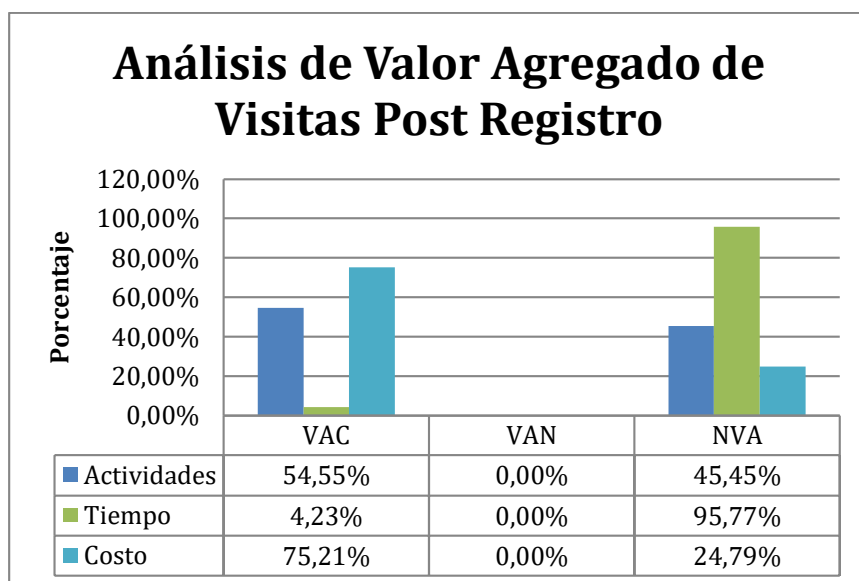


Figura 20: Valor agregado del proceso de Visitas post registro

- Proceso PM 01.3: Realización de la Importación

En la figura 21 se contempla que la clasificación que abarca la mayoría de actividades en la de Valor Agregado a Clientes, sin embargo, estas actividades no cuentan con eficiencia en el uso de recursos ya que su relación entre costo y tiempo demanda de mucho esfuerzo humano, entre las actividades más destacadas se encuentran la consulta y aprobación de proformas, la contratación y pago de los servicios necesarios para que la importación pueda ingresar al Ecuador, y el ingreso de información al sistema contable.

A pesar de concentrar un porcentaje bajo de actividades que agregan valor al negocio, estas poseen una relación entre volumen – tiempo – costo eficiente, entre ellas se destacan las revisiones de conceptos de pago en las emisiones de cheque y la comprobación

entre los saldos físicos del inventario y los saldos del sistema contable.

Por otra parte, las actividades NVA representan el 23% y se concentra en los cambios existentes en las proformas, debido a que la realización de los cambios puede tardar entre un día a una semana, dependiendo de la existencia de stock, las cantidades y el tipo de productos que se vayan a enviar desde el país de origen del proveedor, justificando así la alta relación existente entre actividades y tiempo. De igual manera, también se concentra en los traslados que realiza la jefa de importaciones para realizar los pagos de los diferentes gastos de importación. Actividades como la revisión de los kardex o los cambios en las proformas pueden ser simplificados si se emplea las mejoras necesarias dentro del proceso de importaciones.

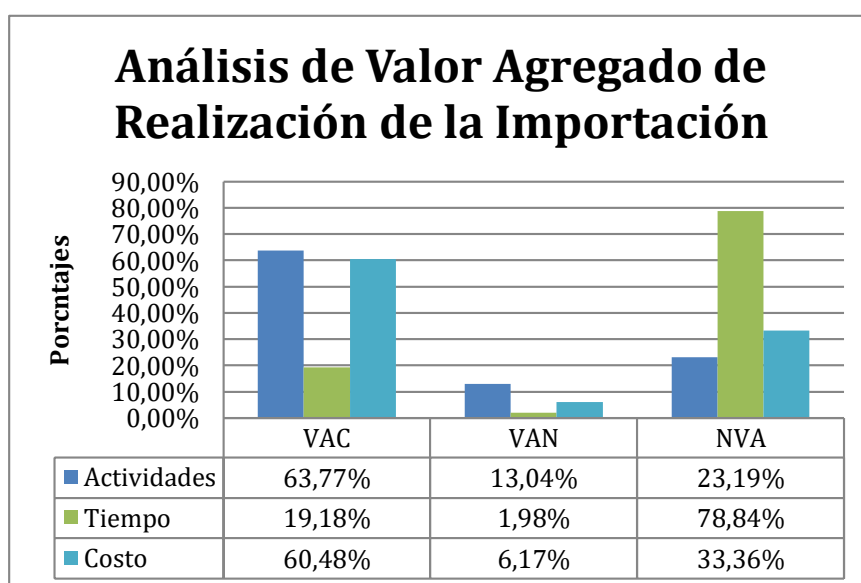


Figura 21: Valor agregado del proceso de realización de la importación

- Proceso PM 01.4: Reclamos

En el análisis de valor agregado del proceso de reclamos (Figura 22), se muestra que las actividades que agregan valor agregado al cliente no tienen una relación ecuánime entre el tiempo y el costo, por lo que no hay un uso eficiente en los recursos que se utilizan para las actividades VAC. A pesar de esto, las actividades VAC representan el 65% del proceso, estableciendo que el proceso logra obtener el producto final deseado por el cliente.

Por otro lado, las actividades que No Agregan Valor (NVA) demandan demasiado tiempo para su realización, esto se debe a las actividades como el traslado de los cheques por concepto de devolución, también por el traslado y cambio de existencias nuevas por dañadas o por complementación del pedido.

Con respecto a las actividades VAN, La empresa no cuenta con controles que inspeccionen o monitoreen el estado del reclamo, las devoluciones de pedidos en el proceso o las soluciones que se les dio, por lo que no contiene actividades que agreguen valor al negocio.

La empresa tiene por valores corporativos el compromiso y seriedad en las entregas de los pedidos, debido a que el equipo de trabajo tiene conciencia sobre la importancia del uso ágil de los productos

veterinarios en las enfermedades aviares, haciendo que la empresa trate, en lo posible, de no recurrir a este proceso. Es por esto que la gerencia impone varios controles en los otros procesos misionales. Sin embargo, se pueden presentar inadvertencias y distracciones que hacen que el factor humano tenga descuidos con la entrega del producto, haciendo que este proceso se lleve a cabo.

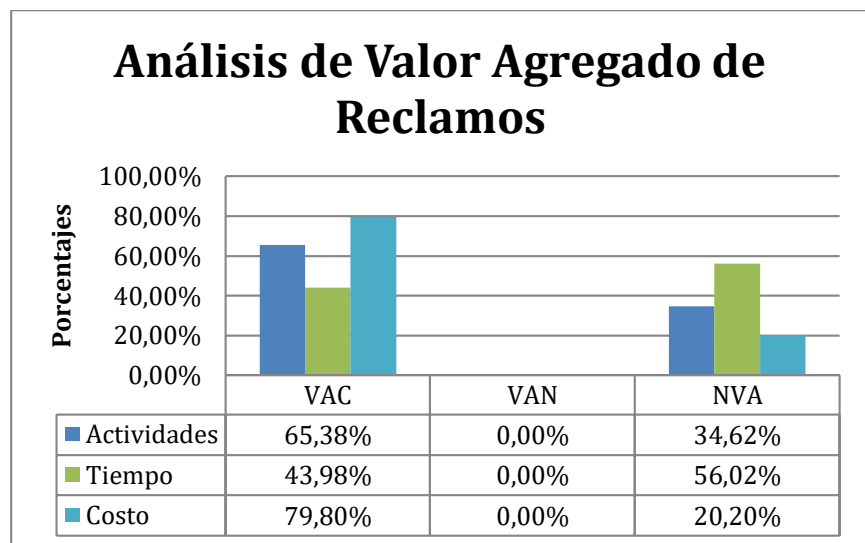


Figura 22: Valor agregado del proceso de reclamos

- Proceso PM 02.1: Ventas

El proceso de ventas presenta un mayor valor de actividades que agregan valor al cliente en comparación a las actividades de clasificación VAN y NVA. En la figura 23, se observa que las actividades VAC tienen un uso eficiente del tiempo y costo, mientras que las actividades VAN y NVA no cumplen con este comportamiento ya que la relación entre tiempo y costo es alta para

los dos casos.

El comportamiento en relación tiempo - costo descrito para las actividades VAN se debe a la revisión de estados de cuenta ya que abarcan los recursos humanos en mayor cantidad. Mientras que, las actividades NVA se concentran en los traslados de mercadería desde la bodega de Ibarra hasta las instalaciones de la capital, en las demoras existentes por esperas en los bancos al momento de depositar los cheques cobrados o esperas en la entrega de documentos como facturas y retenciones. Al ser uno de los pilares de la empresa es necesario aplicar mejorías que incrementen el uso eficiente de los recursos que logren simplificar actividades innecesarias como la de revisión de los estados o la de traslados de bodega a bodega.

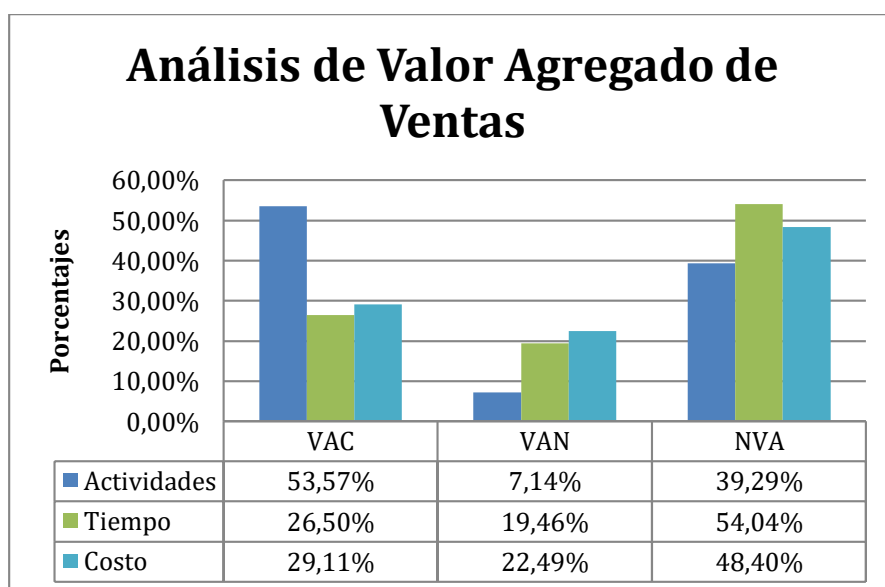


Figura 23: Valor agregado del proceso de ventas

- Proceso PM 02.2: Visita a clientes

El proceso de visita a clientes es desarrollado por el gerente general, visita de 2 a 4 clientes con la finalidad de verificar que el cliente aplique de manera correcta los productos y observe los resultados al final del ciclo de crianza. En la figura 24, el análisis de valor agregado revela que las actividades VAC son mayores a las actividades VAN y NVA, a su vez que la relación con el tiempo y costo es menor y está acorde a las condiciones necesarias para cumplir con el proceso.

Las actividades que no agregan valor al negocio tienen una relación ineficiente referente al costo y el tiempo debido a que son muy prominentes, dichas actividades están dentro de esta clasificación por tratarse de los traslados hasta las granjas de los clientes que se encuentran en otras provincias del Ecuador. En promedio se utiliza alrededor de dos horas en el traslado hasta las granjas de los consumidores.

Las actividades VAN cuentan con una relación alta entre actividad – tiempo – costo, debido a que el gerente general revisa las instalaciones de las granjas de los clientes, con la finalidad de brindar un mejor asesoramiento.

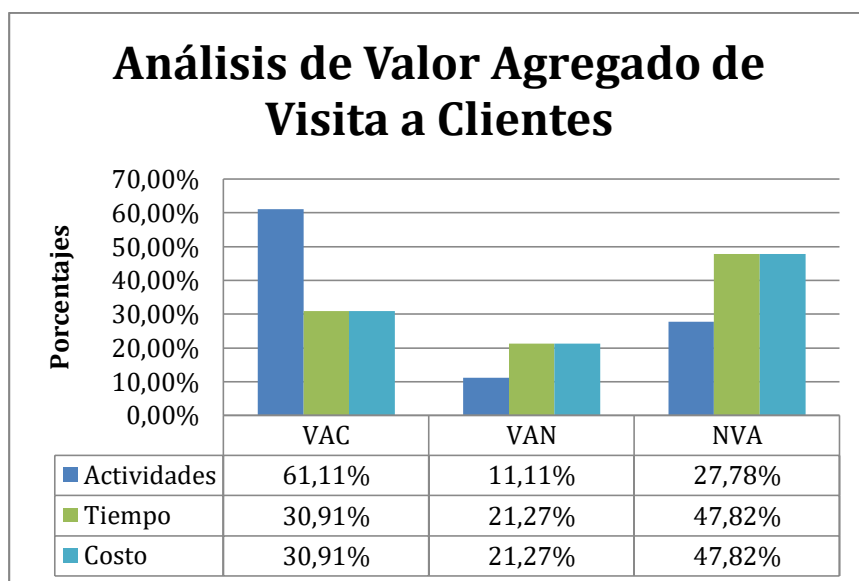


Figura 24: Valor agregado del proceso de visitas a clientes

- Proceso PM 02.3: Capacitación a clientes

El proceso se repite 3 veces al año durante 4 a 5 días, debido a que cada proveedor envía un técnico especialista en los productos de su empresa como apoyo en la promoción de los beneficios de la aplicación de los productos veterinarios durante el ciclo de crianza. En algunas ocasiones el técnico puede venir con un acompañante.

El análisis de valor agregado establece que el 56% de las actividades agregan valor al cliente, siendo este porcentaje el más alto de las tres clasificaciones observadas en la figura 25. Su relación con el tiempo y costo es eficiente, concordancia que no sucede con las actividades que no agregan valor ya que estas cuentan con una relación actividad – tiempo – costo muy alto por

consecuencia de los traslados existentes entre el hotel y los clientes durante el tiempo de estancia del técnico, se realizan alrededor de 4 visitas al día, por lo que recorren varias provincias de la Sierra.

En cuanto a las actividades que generan valor al negocio, no presentan una relación con tiempo y costo mayor al 0% debido a que la actividad que representa el 5% es la revisión del mail en donde se especifica los datos del vuelo del técnico.

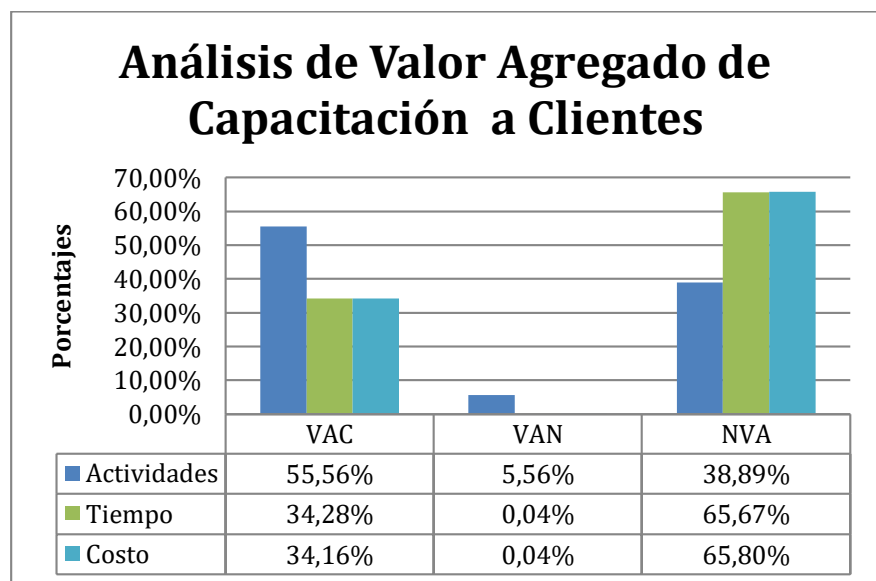


Figura 25: Valor agregado del proceso de capacitación a clientes

- Proceso PM 02.4: Visita a nuevos clientes

Según el análisis de valor agregado, el número de actividades que agregan valor al cliente dentro del proceso de visita a nuevos clientes es mayor que las actividades que agregan valor al negocio y

que las actividades que no agregan valor alguno.

Sin embargo, en la figura 26 se puede observar que dentro de las actividades que no agregan valor existe una relación de tiempo y costo mayor a las actividades, esto se debe por la espera de 60 días, tiempo en el que sucede el ciclo de crianza de las aves del cliente, con la finalidad de observar los resultados y equivalencias obtenidas, y así, poder compararlos con los resultados que se obtienen sin el uso de los productos veterinarios que comercializa la empresa. Por otra parte, el alto costo de las actividades que no agregan valor al proceso se dan por los traslados del gerente hasta las granjas, generalmente las plantas avícolas se encuentran localizadas en los valles cálidos o en otras provincias de la Región Sierra, por lo que, se utiliza alrededor de 4 horas por viaje (ida y vuelta) en promedio para cada visita. A pesar de tener estas demoras y traslados, el proceso agrega valor al cliente cuando se presentan los resultados comparativos y observa que sus equivalencias aumentaron gracias al uso de los productos, cuando esto ocurre se consigue un nuevo cliente para la empresa.

Las actividades VAN representan apenas el 2,78% del volumen y no mantienen una relación ecuánime con entre tiempo – costo – volumen, la actividad bajo esta categoría es la revisión de las granjas e instalaciones del cliente potencial. Cabe destacar que el proceso no cuenta con controles de ningún otro tipo.

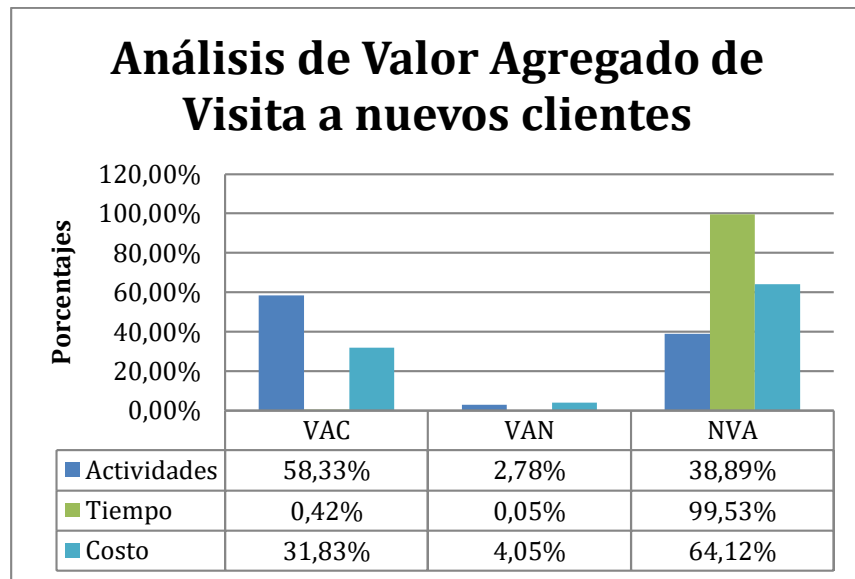


Figura 26: Valor agregado del proceso de visita a nuevos clientes

- Proceso PM 03.1: Inventarios

El análisis de valor agregado aplicado al proceso de inventarios (Figura 27) mostró como resultado que las actividades que generan Valor Agregado al Cliente (VAC) tienen una menor relación de costo y tiempo, observando que existe un uso eficiente en los recursos que se destinan para estas actividades.

Por otra parte, las actividades que corresponden al Valor Agregado al Negocio (VAN) mantienen una relación alta entre actividades, tiempo y costo. Cabe destacar que estas actividades aseguran la calidad en los productos gracias a los diferentes controles que se realizan a la mercadería entrante.

Las actividades que No Agregan Valor (NVA) no presentan una

relación de costo y tiempo significativa, a pesar de esto, el 11,11% de las actividades NVA es el resultado del traslado de los documentos físicos como listas de empaque y entrega de cheques, dichas actividades hacen que los trabajadores pierdan tiempo y esfuerzo en movimientos que se pueden simplificar.

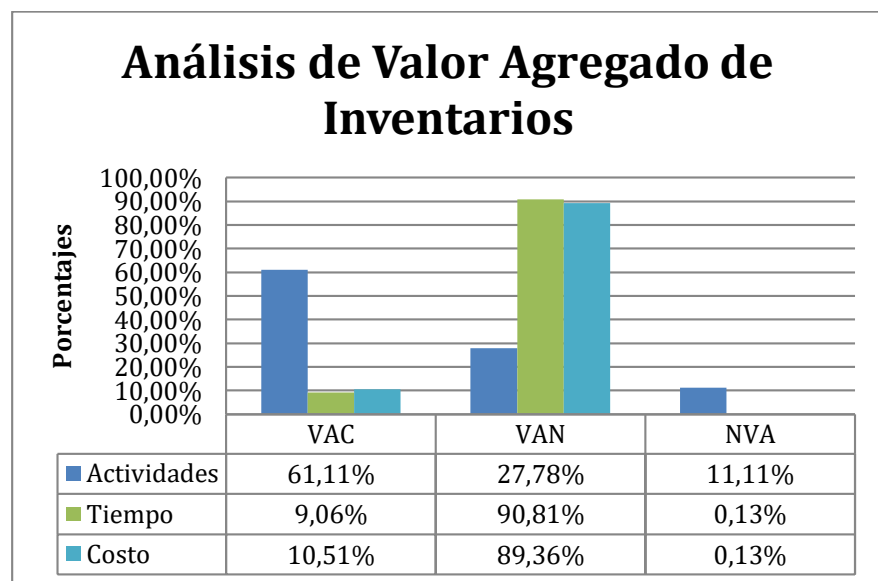


Figura 27: Valor agregado del proceso de inventarios

- Proceso PM 03.2: Envío

Los resultados del análisis de valor agregado del proceso de envío (Figura 28) cuenta con el 22 % de actividades clasificadas como VAC, las cuales presentan eficiencia en el uso de los recursos ya que demandan un costo y tiempo menor.

Por el contrario, las actividades que No Generan Valor Agregado (NVA) representan el 72% de las actividades del proceso, están compuestas por los traslados de la mercadería a las granjas que se

encuentran dentro de Pichincha y a las empresas de transporte interprovincial, y por las actividades de almacenamiento como la carga y descarga de los productos de las diferentes bodegas y granjas, generando un costo y un tiempo muy alto.

Con respecto a las actividades VAN, solo representan el 4% de las actividades del proceso, observando que la única actividad bajo esta categoría es la revisión de existencias y su localización dentro del sistema contable, cabe recalcar que el proceso no tiene ningún otro tipo de control o inspección.

Es necesario realizar mejoras dentro del proceso para que el cliente no tenga esperas de tiempo muy prolongadas y que a su vez estas no generen gastos muy elevados.

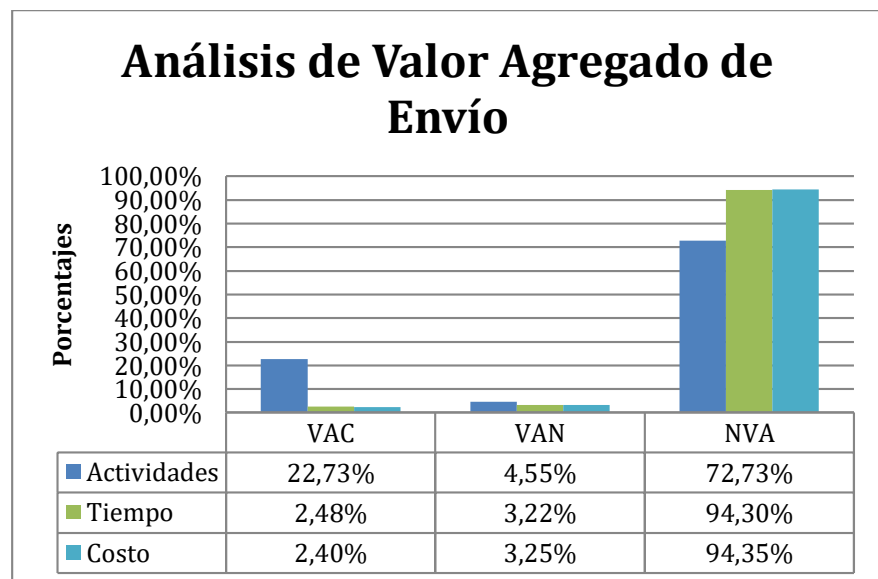


Figura 28: Valor agregado del proceso de envío

2.3.2. Identificación de debilidades y oportunidades

Las debilidades se entienden por aquellas actividades que restringen o inhiben el alcance de los objetivos, es decir, dificultan el desarrollo del proceso y no agregan valor al cliente ya que estas no se realizan con eficiencia. Las debilidades se pueden dar por mudas existentes en el proceso, cargas horarias excesivas, infraestructura inadecuada, equipos y maquinarias obsoletas o que no cumplan con la capacidad requerida para el desarrollo de la actividad, software desactualizado, entre otros. Por otra parte, las oportunidades son tendencias en el entorno que aportan al progreso de la empresa en forma adecuada, se pueden aprovechar para el desarrollo de soluciones eficientes que minimicen las debilidades de los procesos. (Prieto, 2008)

De acuerdo con el estudio de valor agregado de los procesos misionales, se descubrió que varios de los procesos pueden tener mejorías que incrementen la eficiencia de los mismos en la relación tiempo, actividad, costo. De la tabla 11 a la tabla 20, se presenta el resumen de las debilidades encontradas en cada uno de los procesos misionales.

- Registro de productos - PM 01.1

Tabla 11: Debilidades y oportunidades de mejora del proceso de registro de productos

Categoría	Debilidades	Oportunidades de mejora
Procesos	Esperas de tiempo innecesarias causadas porque la información no cumple con lo solicitado al proveedor.	Realizar un esquema o estructura del formato de presentación de información ante Agrocalidad y enviarlo al proveedor para que la información llegue con ese formato, listo para entregar.
	Descoordinación entre el proveedor y la empresa	Establecer fechas límites en la entrega de información y correcciones con el proveedor.
	Las oficinas de la empresa se encuentran ubicadas fuera del distrito metropolitano.	Realizar videoconferencias preventivas reforzando las dudas y el cumplimiento de tiempo. Salir al ministerio en horario que no sea pico y en el día que se vaya a realizar más de un trámite.
Personas	Los productos nuevos son importados sin ningún estudio previo, solo en base a la opinión del gerente general.	Realizar y programar una planificación anual sobre los productos nuevos que se van a registrar.
Personas	Los colaboradores no tienen las aptitudes necesarias para persuadir a los proveedores sobre la entrega de información en el tiempo indicado.	Técnicas de liderazgo para aumentar el nivel de persuasión de los colaboradores.
Equipos	Mucho tiempo en traslados desde la oficina hasta las oficinas del MAGAP	Aprovechar las rutas de envío que crucen cerca del sector cuando sea posible.
Software	La página web del MAGAP se cuelga, la interacción de internet es lento.	Contratar el servicio de internet que sea oportuno para llevar a cabo las actividades de consulta.
	La información de los dossiers solo se encuentra en el disco duro No cuenta con un buen antivirus, la información se borra por los virus	Implementación de servicio de nube informática y realización de una base de datos.
Normativa	Los colaboradores no conocen cuáles son sus funciones de la empresa, no se hacen responsables por sus funciones.	Crear el manual por escrito de las funciones de cada uno de los colaboradores.
	El proceso no se encuentra bien definido, ni tiene un sustento documentado	Crear un manual del proceso. Informar a los colaboradores sobre la normativa y entregar los manuales para su conocimiento.

Tabla 11: Debilidades y oportunidades de mejora del proceso de registro de productos (continuación)

Categoría	Debilidades	Oportunidades de mejora
Medición	No se mide qué tan útil es el proceso de registro de productos, y si el mismo realmente agrega valor al cliente al manejarlo como se lo hace actualmente.	Crear indicadores de eficiencia o eficacia del proceso.
		Medir los indicadores que serán desarrollados.
Documentación	Existe incertidumbre sobre la apertura de mercado para el nuevo producto.	Realizar el estudio de factibilidad de importación y comercialización del producto.

- Visitas post registro - PM 01.2

Tabla 12: Debilidades y oportunidades de mejora del proceso de visitas post registro

Categoría	Debilidades	Oportunidades de mejora
Procesos	La bodega presenta desorganización y falta de aseo.	Establecer controles quincenales de revisión del cumplimiento de las BPA
	No existe un tratamiento formal para los productos no conformes. Solo se los tiene almacenados.	Realizar informes escritos cuando existan productos no conformes.
Personas	Falta de atención en su trabajo, descuidan la forma de almacenamiento.	Técnicas de liderazgo para incrementar el nivel de compromiso y motivación de los colaboradores.
	Los colaboradores no tienen las aptitudes necesarias para persuadir a los inspectores de Agrocalidad para pasar la visita post registro.	Técnicas de liderazgo para aumentar el nivel de persuasión de los colaboradores.
Infraestructura	Capacidad de la bodega central excedida, el espacio es muy pequeño para la cantidad de productos que se importa,	Construcción de una nueva bodega
	No hay aseo en las instalaciones	Implementar fichas de documentación del aseo, que contengan la fecha, responsable y firma de la persona que realiza el aseo de las instalaciones

Tabla 12: Debilidades y oportunidades de mejora del proceso de visitas post registro (continuación)

Categoría	Debilidades	Oportunidades de mejora
Software	La información de las fichas técnicas y registros de fabricación solo se encuentra en el disco duro	Implementación de servicio de nube informática para guardar respaldos
	No cuenta con un buen antivirus, la información se borra por los virus	Creación de una base de datos con la información de los productos.
Materiales	Las fichas técnicas y registros de fabricación físicos originales se acaban pronto debido a que el proveedor envía muy pocos ejemplares.	Realizar pedido anual de fichas técnicas al proveedor, basado en datos históricos del número necesario de las mismas.
Normativa	Los colaboradores no conocen cuáles son sus funciones de la empresa, no se hacen responsables por sus funciones.	Crear el manual por escrito de las funciones de cada uno de los colaboradores.
	El proceso no se encuentra bien definido, ni tiene un sustento documentado	Crear una guía por escrito para el manejo de visitas post registro. Crear un manual del proceso. Informar a los colaboradores sobre la normativa y entregar los manuales para su conocimiento.
Medición	No se mide qué tan útil es el proceso de visita post registro y si el mismo realmente agrega valor al cliente al manejarlo como se lo hace actualmente	Crear indicadores de eficiencia o eficacia del proceso. Medir los indicadores que serán desarrollados.
Documentación	No se tiene antecedentes de las observaciones realizadas por Agrocalidad en años pasados.	Realizar un informe de cada visita de los inspectores.

- Realización de importación - PM 01.3

Tabla 13: Debilidades y oportunidades de mejora del proceso de realización de importación.

Categoría	Debilidades	Oportunidades de mejora
Procesos	Las proformas pueden cambiar debido a que el proveedor no cuenta con la materia prima necesaria para la producción inmediata.	Pedir a los proveedores una lista de los productos disponibles y tiempos de los lotes que están en elaboración, mensualmente.
	Descoordinación entre el proveedor y la empresa	Pedir lista de precios de forma anual a los proveedores. Establecer fechas límites en la entrega de información y correcciones con el proveedor.
Procesos		Realizar videoconferencias preventivas en las que se pida el cumplimiento de tiempo de producción.
	Las oficinas de la empresa se encuentran ubicadas fuera del distrito metropolitano.	Salir al ministerio en horario que no sea pico y en el día que se vaya a realizar más de un trámite.
	Los productos son importados de manera improvisada o por intuición, cuando el inventario está a punto de acabarse o ya no quedan existencias	Aplicar modelo de inventario probabilístico (Sistema de revisión continua (Q)) Realizar planificación de importaciones anuales según resultados del modelo de inventario probabilístico Coordinar información del proveedor con la información obtenida
	Los pagos se realizan con cheques	Analizar la posibilidad de manejar pagos por transferencia o dinero electrónico
Personas	Esfuerzo innecesario en las correcciones de proformas. Los colaboradores no tienen las aptitudes necesarias para persuadir a los proveedores sobre la entrega de información en el tiempo indicado.	Realizar planificación anuales de número de importaciones. Técnicas de liderazgo para aumentar el nivel de persuasión de los colaboradores.
	Los colaboradores no cuentan con tiempo dedicado a la capacitación en nuevos métodos de importación y otros temas relacionados con el proceso y el giro del negocio.	Realizar talleres y exposiciones de capacitación.

Tabla 13: Debilidades y oportunidades de mejora del proceso de realización de importación. (Continuación)

Categoría	Debilidades	Oportunidades de mejora
Equipos	Mucho tiempo en traslados desde la oficina hasta las oficinas del MAGAP y otros proveedores de servicios	Aprovechar las rutas de envío que crucen cerca del sector cuando sea posible
Software	el sistema de ECUAPASS se cuelga por la interacción lenta del internet.	Contratar el servicio de internet que sea oportuno para llevar a cabo las actividades interactivas.
Software	El inventario se lleva de forma manual, el sistema contable solo registra los saldos según facturación.	Aplicar un sistema que lleve el inventario bajo el modelo probabilístico Q.
	No cuenta con un buen antivirus, la información se borra por los virus	Implementación de servicio de nube informática y realización de una base de datos.
Normativa	Los colaboradores no conocen cuáles son sus funciones de la empresa, no se hacen responsables por sus funciones.	Crear el manual por escrito de las funciones de cada uno de los colaboradores.
	El proceso no se encuentra bien definido, ni tiene un sustento documentado	Crear un manual del proceso. Informar a los colaboradores sobre la normativa y entregar los manuales para su conocimiento.
Medición	No existe un tratamiento formal para los productos no conformes. Solo se los tiene almacenados.	Realizar una guía para el tratamiento de los productos no conformes
	No se mide qué tan útil es el proceso de realización de la importación y si el mismo realmente agrega valor al cliente al manejarlo como se lo hace actualmente	Crear indicadores de eficiencia o eficacia del proceso. Medir los indicadores que serán desarrollados.
Documentación	Las importaciones se realizan cuando se cree necesario, haciendo que se pierdan las ventas cuando no hay producto .	Realizar la planificación de importaciones anuales, en base a los resultados del sistema Q.

- Reclamos - PM 01.4

Tabla 14: Debilidades y oportunidades de mejora del proceso de reclamos.

Categoría	Debilidades	Oportunidades de mejora
Procesos	Descuido en la rotación del inventario, la forma de almacenamiento establecida no es respetada.	Establecer responsables y amonestaciones.
	Descoordinación entre el proveedor y la empresa	Realizar videoconferencias de confirmación de datos de los lotes para importación.
	La recepción de reclamos es manual.	Realizar recepción de reclamos mediante correos electrónicos.
	La devolución de dinero se realiza por cheque	Realizar transferencia a la cuenta bancaria del cliente.
Personas	Falta de atención en el orden de los productos y en los pedidos.	Técnicas de liderazgo para incrementar el nivel de compromiso y motivación de los colaboradores.
	Los colaboradores no cuentan con tiempo dedicado a la capacitación en temas relacionados con el proceso y el giro del negocio.	Realizar talleres y exposiciones de capacitación.
Infraestructura	la zona de productos no es la adecuada no presenta paredes aislantes que encierren a los productos.	Realizar cambios en la infraestructura de la zona de productos no conformes.
Equipos	El conteo de inventario se lleva de forma manual.	Aplicar un sistema que se maneje con lectores de código de barras para el inventario.
Software	El inventario se lleva de forma manual, el sistema contable solo registra los saldos según facturación.	Aplicar un sistema que lleve el inventario bajo el modelo probabilístico Q.
	No cuenta con un buen antivirus, la información se borra por los virus	Creación de una base de datos con la información de los reclamos.
Materiales	EL proceso involucra la utilización de documentos físicos que pueden ser omitidos.	Aplicar una política que reduzca el consumo de papel en la oficina.
		Reutilizar el papel que aun sirva. Diseñar documentos en formato electrónico que sustituyan a los físicos.

Tabla 14: Debilidades y oportunidades de mejora del proceso de reclamos. (continuación)

Categoría	Debilidades	Oportunidades de mejora
Normativa	Los colaboradores no conocen cuáles son sus funciones de la empresa, no se hacen responsables por sus funciones.	Crear el manual por escrito de las funciones de cada uno de los colaboradores.
	Los reclamos se manejan en base a opinión del gerente.	Crear una guía por escrito para el manejo de reclamos.
	El proceso no se encuentra bien definido, ni tiene un sustento documentado	Crear un manual del proceso.
		Informar a los colaboradores sobre la normativa y entregar los manuales para su conocimiento.
Medición	No existe un tratamiento formal para los productos no conformes. Solo se los tiene almacenados.	Realizar una guía para el tratamiento de los productos no conformes
	No se mide qué tan útil es el proceso de reclamos y si el mismo realmente agrega valor al cliente al manejarlo como se lo hace actualmente	Crear indicadores de eficiencia o eficacia del proceso.
		Medir los indicadores que serán desarrollados.
Documentación	No se tiene antecedentes de los reclamos realizados por los clientes en años pasados.	Crear una base de datos de la información y subirla a la nube informática.

- Ventas - PM 02.1

Tabla 15: Debilidades y oportunidades de mejora del proceso de ventas

Categoría	Debilidades	Oportunidades de mejora
Procesos	Los pedidos se registran de forma manual.	Implementar un sistema que realice las notas de pedido de forma automática.
	Descuido en la rotación del inventario, la forma de almacenamiento establecida no es respetada.	Establecer responsables y amonestaciones.

Tabla 15: Debilidades y oportunidades de mejora del proceso de ventas (continuación)

Categoría	Debilidades	Oportunidades de mejora
Procesos	La facturación es manual	Implementar un sistema que traspase la información de la nota de pedido a la factura. Implementar la facturación electrónica
	Descoordinación entre los clientes y la empresa en la forma de pago. Los productos están distribuidos de manera intuitiva, causando costos de traslado de bodega a bodega.	Realizar reuniones para el acuerdo y entendimiento en la forma de pago. Realizar planificación de almacenamiento en base a la localización del cliente y porcentajes de ventas.
Personas	Los colaboradores no cuentan con tiempo dedicado a la capacitación en temas relacionados con el proceso y el giro del negocio.	Realizar talleres y exposiciones de capacitación.
	El producto es pesado, poniendo en riesgo la salud física de los trabajadores.	Compra de un monta carga
		Capacitación en técnicas de levantamiento de objetos seguro. Compra de cinturones de fuerza, para trabajadores.
Infraestructura	Las bodegas no cuentan con la infraestructura necesaria para la utilización de un montacargas, por lo que la carga se hace manual.	Construcción de una bodega que cumpla con las especificaciones necesarias.
Equipos	El conteo de inventario se lleva de forma manual.	Aplicar un sistema que se maneje con lectores de código de barras para el inventario.
Software	La localización de las oficinas no permite que la red de internet sea más rápida	Contratar el servicio de internet que sea oportuno para llevar a cabo las actividades interactivas.
	El inventario se lleva de forma manual, el sistema contable solo registra los saldos según facturación.	Aplicar un sistema que lleve el inventario bajo el modelo probabilístico Q.

Tabla 15: Debilidades y oportunidades de mejora del proceso de ventas (continuación)

Categoría	Debilidades	Oportunidades de mejora
Software	No cuenta con un buen antivirus, la información se borra por los virus La información de ventas se encuentra guardada en disco duro de la persona encargada.	Creación de base de datos y colocación del respaldo de los mismos en la nube informática.
	La información de ventas del sistema contable se pierde con frecuencia.	Cambio del sistema contable que se adapte a las necesidades actuales de la empresa, que realice back ups de la información de ventas.
Materiales	EL proceso involucra la utilización de documentos físicos que pueden ser omitidos.	Aplicar una política que reduzca el consumo de papel en la oficina.
		Reutilizar el papel que aun sirva. Diseñar documentos en formato electrónico que sustituyan a los físicos.
Normativa	El proceso no se encuentra bien definido, ni tiene un sustento documentado	Crear un manual del proceso. Informar a los colaboradores sobre la normativa y entregar los manuales para su conocimiento.
	El ciclo de entrada de ingresos es muy largo, por lo que la liquidez de la empresa disminuye.	Hacer llamadas preventivas al cliente antes de la fecha límite de pago. Reducir el tiempo de crédito.
Medición	Los colaboradores no conocen cuáles son sus funciones de la empresa, no se hacen responsables por sus funciones.	Crear el manual por escrito de las funciones de cada uno de los colaboradores.
	No se mide qué tan útil es el proceso de ventas y si el mismo realmente agrega valor al cliente al manejarlo como se lo hace actualmente	Crear indicadores de eficiencia o eficacia del proceso. Medir los indicadores que serán desarrollados.
Documentación	Las importaciones se realizan cuando se cree necesario, haciendo que se pierdan las ventas cuando no hay producto .	Realizar la planificación de importaciones anuales, en base a los resultados del sistema Q.

- Visita a clientes - PM 02.2

Tabla 16: Debilidades y oportunidades de mejora del proceso de visitas a clientes

Categoría	Debilidades	Oportunidades de mejora
Procesos	Las visitas son planeadas de manera improvisada.	Realizar planificación de visitas en base a la localización del cliente y tiempos de crianza de sus lotes.
	Algunas visitas toman más tiempo del esperado.	Revisar la información a tratar antes de cada visita, para ser concretos en la reunión con el cliente.
Personas	Exceso de carga horaria para el gerente general	Buscar y contratar más distribuidores.
	Los colaboradores no cuentan con tiempo dedicado a la capacitación en temas relacionados con el proceso y el giro del negocio.	Realizar talleres y exposiciones de capacitación. Contratar agentes de venta que promocionen los productos. Repartir la cartera de clientes.
Equipos	El vehículo en el que se transporta el gerente consume demasiada gasolina en cada viaje	Cambio de vehículo por otro que tenga un consumo más eficiente de gasolina.
Software	La información de los productos se encuentra guardada en disco duro de la persona encargada.	Creación de base de datos y colocación del respaldo de los mismos en la nube informática. Envío de fichas técnicas e información de los productos al correo electrónico del cliente. Sugerir que la información sea descargada de la página web de la empresa.
Normativa	Los colaboradores no conocen cuáles son sus funciones de la empresa, no se hacen responsables por sus funciones.	Crear el manual por escrito de las funciones de cada uno de los colaboradores.
	El proceso no se encuentra bien definido, ni tiene un sustento documentado	Crear un manual del proceso. Informar a los colaboradores sobre la normativa y entregar los manuales para su conocimiento.
Medición	No se mide qué tan útil es el proceso de visitas a clientes y si el mismo realmente agrega valor al cliente al manejarlo como se lo hace actualmente	Crear indicadores de eficiencia o eficacia del proceso. Medir los indicadores que serán desarrollados.

- Capacitación a clientes - PM 02.3

Tabla 17: Debilidades y oportunidades de mejora del proceso de capacitación a clientes

Categoría	Debilidades	Oportunidades de mejora
Procesos	Algunas visitas toman más tiempo del esperado.	Revisar la información a tratar antes de cada visita, para ser concretos en la reunión con el cliente.
	El técnico trae muy pocas fichas técnicas de los nuevos productos.	Hacer planificación anual de la cantidad de fichas necesarias. Realizar videoconferencia con el técnico antes del viaje para recordarle lo que debe traer para las visitas.
Personas	Exceso de carga horaria para el gerente general	Buscar y contratar más distribuidores.
Equipos	El vehículo en el que se transporta el gerente consume demasiada gasolina en cada viaje	Cambio de vehículo por otro que tenga un consumo más eficiente de gasolina.
Software	La información de los productos se encuentra guardada en disco duro de la persona encargada.	Creación de base de datos y colocación del respaldo de los mismos en la nube informática. Sugerir que la información sea descargada de la página web de la empresa.
Normativa	Los colaboradores no conocen cuáles son sus funciones de la empresa, no se hacen responsables por sus funciones.	Crear el manual por escrito de las funciones de cada uno de los colaboradores.
	El proceso no se encuentra bien definido, ni tiene un sustento documentado	Crear un manual del proceso. Informar a los colaboradores sobre la normativa y entregar los manuales para su conocimiento.
Medición	No se mide qué tan útil es el proceso de capacitación a clientes y si el mismo realmente agrega valor al cliente al manejarlo como se lo hace actualmente	Crear indicadores de eficiencia o eficacia del proceso. Medir los indicadores que serán desarrollados.

- Visitas a nuevos clientes - PM 02.4

Tabla 18: Debilidades y oportunidades de mejora del proceso de visitas a nuevos clientes.

Categoría	Debilidades	Oportunidades de mejora
Procesos	Las visitas son planeadas de manera improvisada.	Realizar planificación de visitas en base al giro del negocio del nuevo cliente.
	Algunas visitas toman más tiempo del esperado.	Revisar la información a tratar antes de cada visita, para ser concretos en la reunión con el nuevo cliente.
	Se maneja un conocimiento general sobre el perfil del nuevo cliente.	Realizar un estudio de las posibles necesidades del nuevo cliente.
Personas	Exceso de carga horaria para el gerente general	Buscar y contratar más distribuidores.
	Los colaboradores no cuentan con tiempo dedicado a la capacitación en temas relacionados con el proceso y el giro del negocio.	Realizar talleres y exposiciones de capacitación.
		Contratar agentes de venta que promocionen los productos.
Equipos	El vehículo en el que se transporta el gerente consume demasiada gasolina en cada viaje	Cambio de vehículo por otro que tenga un consumo más eficiente de gasolina.
Software	La información de los productos se encuentra guardada en disco duro de la persona encargada.	Creación de base de datos y colocación del respaldo de los mismos en la nube informática.
		Sugerir que la información sea descargada de la página web de la empresa.
Normativa	Los colaboradores no conocen cuáles son sus funciones dentro de la empresa, no se hacen responsables por sus funciones.	Crear el manual por escrito de las funciones de cada uno de los colaboradores.
	El proceso no se encuentra bien definido, ni tiene un sustento documentado	Crear un manual del proceso.
		Informar a los colaboradores sobre la normativa y entregar los manuales para su conocimiento.

Tabla 18: Debilidades y oportunidades de mejora del proceso de visitas a nuevos clientes. (continuación)

Categoría	Debilidades	Oportunidades de mejora
Medición	No se mide qué tan útil es el proceso de visitas a nuevos clientes y si el mismo realmente agrega valor al cliente al manejarlo como se lo hace actualmente	Crear indicadores de eficiencia o eficacia del proceso. Medir los indicadores que serán desarrollados.
	Las visitas son planeadas de manera improvisada.	Realizar planificación de visitas en base a la información del perfil del nuevo cliente.

- Inventarios - PM 03.1

Tabla 19: Debilidades y oportunidades de mejora del proceso de inventarios

Categoría	Debilidades	Oportunidades de mejora
Procesos	Descuido en la rotación del inventario, la forma de almacenamiento establecida no es respetada.	Establecer responsables y amonestaciones.
	Los productos están distribuidos de manera intuitiva, causando costos de traslado de bodega a bodega.	Realizar planificación de almacenamiento por bodega en base a la localización del cliente y porcentajes de ventas.
	Los productos son importados de manera improvisada o por intuición, cuando el inventario está a punto de acabarse o ya no quedan existencias	Aplicar modelo de inventario probabilístico (Sistema de revisión continua (Q)) Realizar planificación de importaciones anuales según resultados del modelo de inventario probabilístico Coordinar información del proveedor con la información obtenida
	Costo de estibadores alto.	Construcción de una nueva bodega en donde exista espacio para la utilización de un montacargas.
	La bodega presenta desorganización y falta de aseo.	Establecer controles quincenales de revisión del cumplimiento de las BPA
	No existe un tratamiento formal para los productos no conformes. Solo se los tiene almacenados.	Realizar informes escritos cuando existan productos no conformes.

Tabla 19: Debilidades y oportunidades de mejora del proceso de inventarios (continuación)

Categoría	Debilidades	Oportunidades de mejora
Personas	El producto es pesado, poniendo en riesgo la salud física de los trabajadores.	Compra de un monta carga Capacitación en técnicas de levantamiento de objetos seguro. Compra de cinturones de fuerza, para trabajadores.
	Los colaboradores no cuentan con tiempo dedicado a la capacitación en temas relacionados con el proceso y el giro del negocio.	Realizar talleres y exposiciones de capacitación.
Infraestructura	Las bodegas no cuentan con la infraestructura necesaria para la utilización de un montacargas, por lo que la carga de hace manual.	Construcción o alquiler de una bodega que cumpla con las especificaciones necesarias.
	No hay aseo en las instalaciones	Implementar fichas de documentación del aseo, que contengan la fecha, responsable y firma de la persona que realiza el aseo.
Equipos	El conteo de inventario se lleva de forma manual.	Aplicar un sistema que se maneje con lectores de código de barras para el inventario.
Software	El inventario se lleva de forma manual, el sistema contable solo registra los saldos según facturación. No cuenta con un buen antivirus, la información se borra por los virus	Aplicar un sistema que lleve el inventario bajo el modelo probabilístico Q.
	La información de ventas se encuentra guardada en disco duro de la persona encargada. La información de inventarios del sistema contable se pierde con frecuencia.	Creación de base de datos y colocación del respaldo de los mismos en la nube informática. Cambio del sistema contable que se adapte a las necesidades actuales de la empresa, que realice back ups de la información de inventarios.
Materiales	EL proceso involucra la utilización de documentos físicos que pueden ser omitidos.	Aplicar una política que reduzca el consumo de papel en la oficina. Reutilizar el papel que aun sirva. Diseñar documentos en formato electrónico que sustituyan a los físicos.

Tabla 19: Debilidades y oportunidades de mejora del proceso de inventarios (continuación)

Categoría	Debilidades	Oportunidades de mejora
Normativa	El proceso no se encuentra bien definido, ni tiene un sustento documentado, ni políticas establecidas.	Crear un manual del proceso.
	No existe un tratamiento formal para los productos no conformes. Solo se los tiene almacenados.	Informar a los colaboradores sobre la normativa y entregar los manuales para su conocimiento. Realizar una guía para el tratamiento de los productos no conformes
Medición	No se mide qué tan útil es el proceso de inventarios y si el mismo realmente agrega valor al cliente al manejarlo como se lo hace actualmente.	Crear indicadores de eficiencia o eficacia del proceso. Medir los indicadores que serán desarrollados.
	Las importaciones se realizan cuando se cree necesario, haciendo que se pierdan las ventas cuando no hay producto .	Realizar la planificación de importaciones anuales, en base a los resultados del sistema Q.

- Envío - PM 03.2

Tabla 20: Debilidades y oportunidades de mejora del proceso de envío.

Categoría	Debilidades	Oportunidades de mejora
Procesos	Los colaboradores no cuentan bien las existencias, o envían el producto al cliente equivocado, o también envían el producto caducado.	Establecer responsables y amonestaciones.
	Los productos están distribuidos de manera intuitiva, causando costos de traslado de bodega a bodega.	Realizar planificación de almacenamiento por bodega en base a la localización del cliente y porcentajes de ventas.
	Las rutas de entrega no han sido revisadas en un largo periodo.	Realizar un estudio de tiempos y movimientos para realizar ajustes en las rutas.
	El jefe de bodega entrega facturas, retenciones y recibe los cheques post fechados de pago de los clientes.	Implementar la facturación electrónica.

Tabla 20: Debilidades y oportunidades de mejora del proceso de envío. (continuación)

Categoría	Debilidades	Oportunidades de mejora
Personas	El producto es pesado, poniendo en riesgo la salud física de los trabajadores.	Sugerir el pago de las facturas por transferencia a los clientes. Compra de un monta carga Capacitación en técnicas de levantamiento de objetos seguro. Compra de cinturones de fuerza, para trabajadores.
	Los colaboradores no cuentan con tiempo dedicado a la capacitación en temas relacionados con el proceso y el giro del negocio.	Realizar talleres y exposiciones de capacitación.
Infraestructura	Las bodegas no cuentan con la infraestructura necesaria para la utilización de un montacargas, por lo que la carga de hace manual.	Construcción de una bodega que cumpla con las especificaciones necesarias.
Equipos	No hay aseo en las instalaciones	Implementar fichas de documentación del aseo, que contengan la fecha, responsable y firma de la persona que realiza el aseo de las instalaciones
	El conteo de inventario se lleva de forma manual.	Aplicar un sistema que se maneje con lectores de código de barras para el inventario.
	El vehículo a veces no cuenta con la capacidad suficiente para transportar el producto, puede hacer dos viajes en algunos casos.	Compra de un camión de reparto.
Software	El inventario se lleva de forma manual, el sistema contable solo registra los saldos según facturación.	Aplicar un sistema que lleve el inventario bajo el modelo probabilístico Q.
	No cuenta con un buen antivirus, la información se borra por los virus	Creación de base de datos y colocación del respaldo de los mismos en la nube informática.
	La información de entradas y salidas de inventarios se encuentra guardada en disco duro de la persona encargada.	

Tabla 20: Debilidades y oportunidades de mejora del proceso de envío. (continuación)

Categoría	Debilidades	Oportunidades de mejora
Software	El sistema contable no realiza back ups de la información de las salidas de inventarios.	Cambio del sistema contable que se adapte a las necesidades actuales de la empresa.
Materiales	El proceso involucra la utilización de documentos físicos que pueden ser omitidos.	Aplicar una política que reduzca el consumo de papel en la oficina. Reutilizar el papel que aun sirva. Diseñar documentos en formato electrónico que sustituyan a los físicos.
Normativa	El proceso no se encuentra bien definido, ni tiene un sustento documentado, ni políticas establecidas. Los colaboradores no conocen cuáles son sus funciones de la empresa, no se hacen responsables por sus funciones.	Crear un manual del proceso. Informar a los colaboradores sobre la normativa y entregar los manuales para su conocimiento. Crear el manual por escrito de las funciones de cada uno de los colaboradores.
Medición	No se mide qué tan útil es el proceso de inventarios y si el mismo realmente agrega valor al cliente al manejarlo como se lo hace actualmente.	Crear indicadores de eficiencia o eficacia del proceso. Medir los indicadores que serán desarrollados.
Documentación	Las rutas establecidas no hay tenido una revisión hace mucho tiempo.	Realizar la planificación de rutas mejoradas en base a localización del cliente, volumen y peso del pedido, calidad del pedido, entre otros.

3. MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES

3.1. TEORÍA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

3.1.1. Mejoramiento de Procesos

El mejoramiento de un proceso implica que su cambio presente efectividad, eficiencia y adaptabilidad a las situaciones cotidianas de la empresa. Se aplica a la empresa con la finalidad de obtener mayores beneficios y volverse más competitivos al momento de ofrecer un mejor producto o servicio a su cliente. Entendiendo que, el mejoramiento de procesos busca la excelencia y el progreso constante en el que se benefician la empresa y el cliente. El mejoramiento de procesos se realiza cuando se eliminan los errores y se disminuyen las demoras, se utiliza los activos de manera eficiente y se acorta el exceso de trabajadores, de igual forma se mejoran cuando los procesos proporcionan una ventaja competitiva a la empresa ya que son fáciles de entender y emplear en la organización, son amigables y adaptables a las necesidades del cliente. Para mejorar los procesos es necesario que la gerencia entienda y apoye el cambio que se va a realizar, que exista un compromiso a largo plazo por parte de toda la organización, que la metodología a aplicarse tenga cualidades de constancia y disciplina, y por último que todos se centren en el proceso, estableciendo responsables y sistemas de evaluación y retroalimentación. (Harrington, 1993)

Según Summers (2006) la clave para el mejoramiento de los procesos es analizarlos a través del punto de vista de los clientes, ya que con esta óptica se podrán determinar y suprimir las actividades que no agregan valor al proceso. Los procesos se mejoran a través de la realización de mapas de procesos de valor agregado, retraimiento de inconvenientes, análisis de las causas raíz y solución de conflictos. Las metodologías de mejoramiento de procesos como el círculo Planificar – Hacer – Analizar - Actuar de Shewharts y Deming; y el ciclo Definir – Medir –Analizar – Controlar de Seis Sigma coinciden en que es importante:

- Establecer el objetivo del proceso tal como se interactúa con el cliente.
- Fijar las demarcaciones del proceso de principio a fin en base a la visión del cliente.
- Los representantes de cada actividad principal deben estar involucrados en el mejoramiento con la finalidad de reconocer los problemas entre los límites de los procesos.
- Establecer al propietario del proceso.
- Elaborar un mapa de cada proceso que identifique todas sus actividades.

- Separar las actividades NVA de las VAN y VAC.
- Excluir a las actividades NVA del proceso.
- Identificar, analizar y eliminar la variación en el proceso.
- Analizar si las actividades VAN y VAC sobrantes en realidad son eficientes.
- Rediseñar el proceso.

3.1.2. Fases del mejoramiento de procesos

Harrington (1993) propone que existen cinco fases para mejorar los procesos:

- Fase 1: Organización para el mejoramiento
Selecciona los procesos críticos de la empresa y comunica los objetivos a cumplirse a los colaboradores de la misma con el fin de mejorar, tomando en cuenta las estrategias de la organización y las necesidades del cliente. Es importante tener todo el apoyo de la gerencia y la colaboración de los trabajadores para asegurar el éxito del mejoramiento mediante liderazgo y compromiso.

- Fase 2: Conocimiento del proceso

Determina y recopila información sobre cada uno de los procesos actuales que se manejan en la empresa, se realiza el levantamiento de la información como costos, tiempo, actividades, alcance y límites, objetivos, producto final, misión y visión del proceso. Con la información obtenida se realiza la documentación y diagramación inicial, aquí se observa las debilidades de los procesos actuales.

- Fase 3: Modernización del proceso

Establece las oportunidades de mejora existentes en los procesos actuales de la empresa y analiza la eliminación de las actividades NVA conformadas por mudas como tiempos innecesarios, duplicación de actividades, controles excesivos, burocracia, entre otros. Dentro de esta fase, aplicando las herramientas de modernización, se puede observar el incremento en el uso eficiente de los recursos en la relación costo – tiempo – actividad que tiene cada proceso. Es decir, mejora la eficiencia, efectividad y adaptabilidad de cada uno de los procesos.

- Fase 4: Mediciones y controles

Se mide los procesos a través de los indicadores propuestos la fase tres, de igual forma se implementa un sistema que retroalimente a la gerencia sobre los problemas, fallas y novedades existentes en los procesos.

- Fase 5: Mejoramiento continuo

Suscita el mejoramiento continuo de los procesos al evaluar el impacto del mismo en los clientes y en la empresa. A través de calificaciones y revisiones consecutivas de los procesos implementados, se encuentran los posibles problemas que se presenten a futuro.

El mejoramiento de los procesos debe comenzar por la sensibilización de toda la empresa. Al crear conciencia sobre la importancia de este acontecimiento, se pueden formar equipos de trabajo que controlen los procesos y presenten mejoras significativas. Con la ayuda de herramientas estadísticas y aplicativas como la estratificación, histogramas de frecuencia, gráficos de Pareto, cartas de control, gráficos de tendencia, hojas de verificación, diagramas de flujo, lluvias de ideas, diagrama de dispersión, y, diagrama de causa y efecto se puede conocer a fondo la situación actual de los procesos vitales de la empresa y se puede determinar qué tipo de mejora se acopla al proceso para volverlo más eficiente. (Agudelo, 2012)

Summers (2006) explica que los problemas existentes en los procesos pueden ser categorizados como:

- Los problemas de reacción hacen referencia a todas las situaciones y acontecimientos que requieren de respuesta inmediata cuya corrección pueda ser generada a corto plazo. Cuando esto ocurre, es necesario buscar una corrección a largo plazo con el fin de eliminar

las causas raíz del problema, para que este no vuelva a presentarse en el futuro.

- Los problemas de mejora son aquellos que no se presentan de forma inmediata, sino más bien forman parte del esfuerzo de mejora continua de la metodología y procesos que manejan las empresas. Por lo que, las acciones de mejora que se concentran en productos, procesos, sistemas y demás actividades que conforman la vida cotidiana de la empresa son la solución viable para los mismos.
- Los problemas de innovación hacen referencia a los procesos que necesitan de un cambio radical en su metodología actual, generalmente pueden ser resueltos con los avances tecnológicos existentes.
- Los problemas de invención determinan que el enfoque del proceso actual o los cambios realizado en el mismo no se apegan a las necesidades del cliente y por consecuencia es necesario desarrollar un nuevo proceso, sistema o producto que cumpla con los requerimientos del mismo. Este nuevo proceso debe presentar eficiencia en sus actividades, desempeñándose en un nivel más alto la satisfacción del cliente.

3.1.3. Herramientas de modernización

Harrington (citado en Agudelo, 2012) sostiene que existen doce herramientas de la modernización de procesos que son:

- **Eliminación de la burocracia:** los puestos de trabajo que se crearon con la finalidad de control que no aportan al valor agregado o que no tienen un objetivo en particular deben suprimirse. Esto se refleja cuando existen diversas personas que certifican el mismo papeleo o que supervisan una misma actividad, creando demoras excesivas en el proceso por los canales y niveles de supervisión que recorre.
- **Eliminación de la duplicación:** existen procesos que cuentan con actividades redundantes, realizadas por los colaboradores con anterioridad como las bases de registro de información de las actividades referentes al giro del negocio, muchas veces los trabajadores pueden diferir en la información debido a errores en la recopilación de la misma. Por lo que es necesario la unificación de las actividades mediante la ayuda de herramientas tecnológicas.
- **Evaluación del valor agregado:** se refiere al valor que contienen las actividades del proceso frente al cliente, mediante el análisis determina la importancia de la actividad que se ejecuta, son clasificadas como Valor Agregado al Cliente (VAC), Valor Agregado al Negocio (VAN) y No Valor Agregado (NVA).

- **Simplificación:** corresponde a la comprensión del proceso de una manera fácil para las personas que lo llevan a cabo, evitando las actividades complejas. Si la naturaleza del proceso conlleva actividades complejas se debe asignar al personal las herramientas necesarias para que sea ejecutado con normalidad.
- **Reducción del tiempo de ciclo del proceso:** se entiende como tiempo de ciclo al periodo que transcurre desde que inicia el proceso con la necesidad del cliente hasta que se le entrega el producto final al mismo, generando mayor o menor satisfacción debido a la duración de este periodo. Cada cliente busca los mejores productos en tiempo y costo bajo por lo que es vital que los ciclos del proceso tengan un menor tiempo. Herramientas como el estudio de tiempos y movimientos pueden determinar las actividades mejoradas que pueden reducir estos ciclos en comparación a las actuales. Detalles como la disminución de transferencia de control de un trabajador a otro pueden hacer diferencias marcadas en el tiempo, ya que la supervisión y comprensión de algo que ya está realizado retrasa al proceso.
- **Asegurar a prueba de errores:** es importante desarrollar y aplicar procedimientos o mecanismos preventivos en los procesos que contengan actividades que causen desperdicios, reprocesos, malos productos y accidentes ya que si se realizan en perfectas condiciones

desde el inicio no habrá cavidad para gastos incurridos por los temas mencionados.

- Utilización eficiente de los equipos: los trabajadores deben tener la capacitación necesaria permanente para que puedan aprovechar al máximo los activos tangibles (maquinaria, equipos de cómputo, de oficina, etc.) e intangibles (información existente en las bases de datos) de la empresa con el fin de que sus actividades cotidianas se vuelvan más fáciles y se eliminen tiempos excesivos por tareas repetitivas.
- Utilización de lenguaje simple: Los documentos deben contener un lenguaje claro en su redacción con el fin de evitar interpretaciones erróneas por parte del personal, los diagramas de flujo ayudan a la comprensión del proceso por lo que deben ser concisos y breves. De igual manera, un glosario con los términos que se utilizan en la lectura de los documentos.
- Estandarización: brinda seguridad en la ejecución de los procesos ya que se tiene una idea clara de qué, cómo, cuándo, dónde y por qué se realizan las actividades, aquellas que presenten un mejor desempeño son aptas para ser replicadas a otros lugares o beneficiarios de la organización.

- Establecimiento de alianzas con los proveedores: si ambas empresas llegan a un mutuo acuerdo sobre las cantidades idóneas de materia prima a entregar justo como lo requiere la empresa, se puede implementar el sistema Justo a Tiempo en el que se obtiene como resultado el beneficio del proveedor, empresa y cliente.
- Mejoramiento de las situaciones importantes: es el principio de la reingeniería de procesos, pues motiva al diseño de los procesos a partir de su razón de ser, omitiendo la forma en cómo se los lleva en la actualidad. Se debe romper los paradigmas existentes y pensar en las mejoras que se pueden adoptar constantemente gracias a los avances tecnológicos.
- Automatización y/o mecanización: se aplica softwares inteligentes para la toma de decisiones y junto con la comunicación facilitan la transmisión de información de un lugar a otro en tiempo real. Esta herramienta aumenta la velocidad de entrega de los productos y servicios, pero debe ser aplicada al final, cuando el resto de herramientas hayan sido cumplidas, de lo contrario solo será un desperdicio de tiempo y dinero.

3.1.4. Ciclo PHVA

El ciclo Planificar – Hacer – Verificar – Actuar (PHVA) es un método sistemático que ubica las causas raíces de las variaciones de los procesos. Fue desarrollado originalmente por Walter Shewhart. Sin embargo, en Japón el Dr. Deming fue quien lo dio a conocer por varios años, lo que hizo que este ciclo sea reconocido como el Ciclo Deming. (Summers, 2006)

Walton (1988) recopila las enseñanzas del Dr. Deming, las cuales explican que para lograr una transformación es necesario que todos los colaboradores piensen y analicen su trabajo desde la perspectiva de si brinda satisfacción al cliente o no, independientemente de si el cliente es externo o interno. Todos debe reconocer quien es su cliente y en base a esto examinar si su trabajo genera valor agregado para el mismo. De igual manera explicó los pasos del Ciclo PHVA expuestos por Deming:

- Paso 1 – Planificar: se debe estudiar el proceso, establecer los cambios que aportan mejoras y conformar los equipos de trabajo idóneos. En este paso se recopila información y se genera un plan.
- Paso 2 – Hacer: llevar a cabo las pruebas, hacer el cambio en pequeña escala.
- Paso 3 – Verificar: Se debe observar los efectos y resultados obtenidos.

- Paso 4 – Actuar: se debe responder a la pregunta ¿Qué aprendimos?, y realizar repeticiones de las pruebas en ambientes distintos para analizar los efectos secundarios del cambio.

Pérez (2012) explica el círculo PHVA inicia cuando existe un objetivo bien planteado a futuro o un problema que aún no tiene una solución existente, esto se conoce como input. Se debe tener en cuenta tanto las estrategias y planes de la compañía como los escenarios competitivos en los que se encuentra la misma ya que al alinearlos con los objetivos se vuelven un proceso eficiente y clave para la gerencia. Para iniciar el ciclo el objetivo debe ser SMART - Específico, Medible, Comprendido y Aceptado, Realista y se debe poner un periodo de Tiempo para realizarlo. En la figura 29 se observa las cuatro fases del ciclo PHVA que se describen a continuación:

- Fase 1 – Planificación: programa y diseña la ejecución, recursos y controles necesarios para llevar a cabo un plan que contenga las actividades y acciones a realizar, la disponibilidad de recursos y la asignación de responsabilidades. La planificación debe ser flexible y tener varias alternativas para su desarrollo ya que la planeación eficiente garantiza que los costes se transformen en valor para el cliente y para la empresa.
- Fase 2 – Hacer o Ejecución: implementa y pone en marcha la planeación de la fase 1, se debe procurar realizar lo que está descrito

en los nuevos procedimientos y no solo lo que se hacía antiguamente.

- Fase 3 – Verificar o Comprobación: se define la periodicidad con la que se comprobará si la fase 1 y la fase 2 están alineadas y si estas han aportado valor a la empresa con los resultados deseados. En esta fase se comunica los resultados y se analiza las desviaciones del proceso, esto genera la mejora continua ya que se debe optar por la búsqueda de una solución a los problemas.
- Fase 4 – Actuar: en esta etapa se aplica la transversalidad de las acciones de mejora a toda la empresa, ya que el aprendizaje obtenido se pone en marcha para desarrollar las acciones correctoras de las desviaciones.

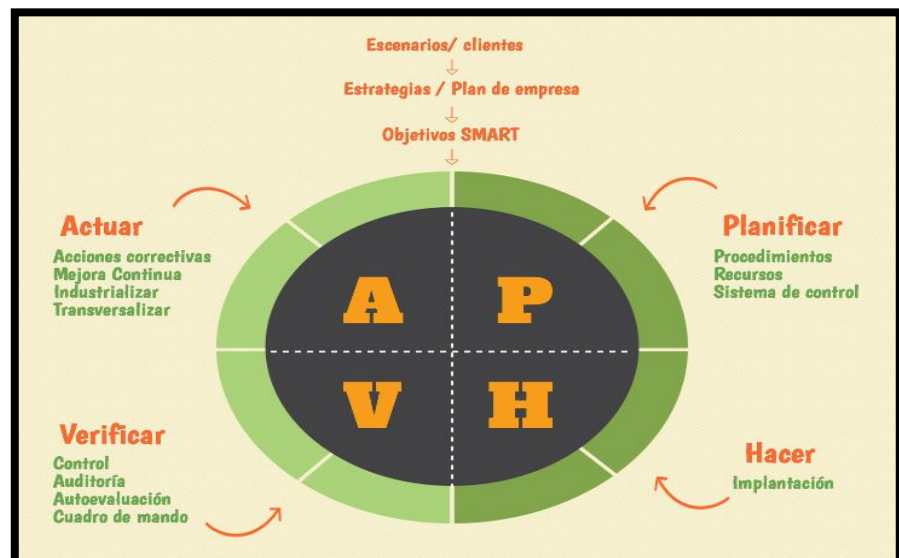


Figura 29: Ciclo PHVA

Fuente: Pérez, 2012

3.1.5. Mapa de procesos

Pérez (2012) explica que, el mapa de procesos representado en la figura 30 está compuesto por los tres tipos de procesos: directivos, misionales y de soporte; brinda una visión macro de las interacciones y secuencias existentes en la empresa, permitiendo el reconocimiento de las interacciones claves que aportan valor al producto o servicio que recibe el cliente final. En este contexto el mapa de procesos explica como los procesos misionales interactúan con los procesos de apoyo ya que ambos intervienen en la satisfacción de las necesidades del cliente y utilizan los mismos recursos; y con los procesos de gestión porque utilizan los datos e información que se genera diariamente. Los beneficios de realizar un mapa de procesos son:

- Facilitar la visión de la empresa como un sistema en el que se refleja el cambio organizacional de vertical a horizontal.
- Estimula la comprensión de las interacciones de causa y efecto, generando información para realizar los indicadores de gestión eficaz.
- Incentiva la comprensión de la orientación de la empresa hacia el cliente y la asignación de roles dentro de los procesos.
- Favorece al diseño de los flujos de información en base a la visión global de la empresa en la que se agrega valor.

- Suprime las barreras departamentales y organizativas al promover el trabajo en equipos inter funcionales.
- Refuerza los valores culturales enfocados a los procesos de la empre



Figura 30: Mapa de procesos

Fuente: Pérez, 2012

3.1.6. Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos es un documento administrativo que contiene las indicaciones sobre cómo, cuándo, dónde, qué, quién y por qué se llevan a cabo las actividades en secuencia lógica que pretenden llegar a los objetivos establecidos, evitando costos por errores humanos o por demoras de tiempo. Establece los responsables de los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa y ayuda a obtener una estandarización en las actividades ya que el proceso se repite siempre de la misma manera independientemente de quien las haga, sirviendo, así como una guía para aquellos empleados que ingresaron a la empresa y aun no se encuentran familiarizados con el modo operativo de la compañía. Los manuales de

procedimiento deben ser conocidos por todo el personal de la organización ya que en estos se refleja la interacción existente entre los procesos y como se desarrolla el trabajo en equipo. (Salinas, 2013)

Según Rebolledo (2010) el manual de procedimientos presenta como beneficios:

- Reconocer el funcionamiento interno de tareas, lugar, requisitos y a los responsables de su elaboración.
- Ayudar en la inducción de los nuevos colaboradores y en la capacitación de los trabajadores.
- Facilitar el análisis o estudio de los procedimientos de un sistema.
- Crear y establecer un sistema de información integral o bien transformar el actual.
- Inspeccionar el desempeño de las prácticas de trabajo y evadir variaciones inesperadas.
- Facilita la determinación de las responsabilidades administrativas y funcionales de los trabajadores.

Para Agudelo (2012) el manual de procedimientos debe contener una estructura en la que se especifique las características de los procesos como:

- **Propósito:** determina el objetivo del proceso, lo que se ambiciona alcanzar con el mismo, pues tiene una correlación con el producto final.
- **Alcance:** Especifica el inicio y el fin del proceso, es una guía sobre las inserciones y salvedades que influyan en el objetivo, hace referencia al espacio de aplicación del proceso.
- **Responsable:** Es aquel colaborador que guíe, vigile y conserve el proceso en óptimo funcionamiento, asignando los recursos de manera eficiente.
- **Definiciones:** La terminología referente a vocablos y palabras utilizadas dentro del proceso que tengan un carácter técnico, cuyo significado no sea del conocimiento de todos los colaboradores.
- **Políticas:** Normas, reglas y políticas que regulen y controlen el buen funcionamiento del proceso.
- **Indicadores:** Medidas cuantitativas y cualitativas que permiten analizar los cambios y transformaciones de los procesos a través del tiempo, son medidas de nivel de desempeño.
- **Registros:** Evidencias del cumplimiento de los procesos con sus respectivos resultados.

- Diagrama de flujo: Proporciona a los colaboradores la representación gráfica del proceso en general, que contiene tanto a los responsables de cada actividad, como a los clientes internos y externos. Se observa las causas por las cuales se realiza las actividades y como realizarlas de manera eficiente, para el alcance de los objetivos.

3.1.7. Definición de indicador de gestión

Un indicador de gestión es la unidad de medida que calcula y valúa el desempeño de la empresa con respecto a los objetivos que quiere lograr, de tal manera que miden la relación existente entre metas, objetivos y resultados, encaminando a la empresa al mejoramiento continuo. Tienen una gran importancia como instrumento gerencial en el desarrollo de objetivos, implementación, ejecución y evaluación de los planes. (Uribe & Reinoso, 2014)

El indicador es una medida cuantitativa o cualitativa que compara los resultados obtenidos con relación a los resultados esperados, permitiendo el análisis de los cambios presentados a lo largo del periodo comercial. Con la finalidad de medir el nivel de desempeño y observar como el proceso logra los objetivos propuestos. Pueden ser conocidos como Key Performance Indicators (KPI) cuya traducción al español es indicadores clave de desempeño. (Agudelo, 2012)

Para Pérez (2012) los indicadores son valores de una variable que prevén la medida de los resultados del proceso. Los indicadores de funcionamiento del proceso calculan y evalúan los medios para alcanzar los resultados planificados de manera objetiva, mientras que los indicadores de seguimiento de objetivos son guías o hitos transitorios utilizados en la consecución de resultados. Los indicadores de gestión que aportan con la medición de resultados de los procesos tienen características como:

- Proveer información organizada bajo la gestión por procesos propuesta en el mapa de procesos, siendo coherentes en lo que se quiere alcanzar con la finalidad de lograr los objetivos de la empresa.
- Simplicidad y claridad en la identificación, cálculo e interpretación en el indicador teniendo por objetivo que el responsable del proceso conozca lo que se va a medir y para qué lo mide, consiguiendo que las decisiones que se van a tomar sobre el proceso desencadenen el mejoramiento continuo.
- Facilidad de comparación, ya que, al realizar la paridad con datos históricos, objetivos, entre otros, se puede encontrar relaciones importantes.
- Vinculación con los objetivos y estrategias de la organización mostrando las prioridades de la misma. Es necesario que el

indicador mida datos importantes, de lo contrario se clasificaría como un indicador prescindible.

Beltrán (citado en Uribe & Reinoso, 2014) propone que el indicador de gestión se define como la relación existente entre variables cuantitativas o cualitativas cuyo fin es la observación actual de la empresa y las tendencias de cambio generadas por las influencias programadas y previstos que llevan al cumplimiento de los objetivos y metas. Los indicadores de gestión forman parte de un sistema de control cuya finalidad es favorecer a una gestión eficiente y eficaz a través de la generación de información permanente del desempeño, dando paso al mejoramiento continuo. Por tanto, un indicador de gestión debe contener atributos como:

- Ser exacto y ajustable a la realidad de la empresa.
- Su frecuencia y cobertura de necesidades debe ser oportuna.
- Su formato debe ser escogido según la situación, necesidades y habilidades del responsable de medición.
- Su fuente de origen debe ser confiable e integra.

3.1.8. Clasificación de indicadores

Los indicadores pueden ser clasificados como indicadores de eficiencia y eficacia. Los indicadores de eficiencia miden el uso de los recursos mientras que los indicadores de eficacia miden si los resultados deseados se han conseguido. Las dos clasificaciones pueden ser medidas en porcentaje, midiendo una variable con respecto a otra variable la cual contiene el cien por ciento, o en razón, dividiendo un dato puesto en el numerador para la base que se ubica en el denominador, los datos de la razón deben calcularse en la misma unidad de medida (Agudelo, 2012)

Pérez (2012) sostiene que la clasificación de indicadores puede ser de varios tipos como:

- Índices financieros y no financieros: índices cualitativos para la evaluación y cuantitativos para la medición de los procesos.
- De eficacia interna que miden los costos y la eficiencia de los recursos, de corto plazo para modificar las aberraciones.
- Indicadores de funcionamiento: prevén los resultados del proceso, denominados como proactivos del input y de los factores como materiales, colaboradores, maquinaria, procedimientos de trabajo, entorno laboral, etc.

- Indicadores de resultados en clientes, organizaciones y sociedad en general.

Uribe & Reinoso (2014) la empresa debe manejar un sistema de gestión de indicadores que se vincule a su cultura organizacional para la obtención de eficiencia y eficacia en sus objetivos planteados, por lo que presentan una clasificación de indicadores de acuerdo a las áreas funcionales de la compañía:

- Indicadores financieros: miden el desempeño en la gestión de los recursos financieros de la compañía al proveer información acerca de la capacidad de cumplimiento de las obligaciones la empresa. Los indicadores brindan una idea global del desempeño de la empresa, están presentes las ratios financieras, ratios de rentabilidad, ratios de liquidez, ratios de actividad y ratios de endeudamiento.
- Indicadores administrativos: miden la eficiencia existente en los procesos administrativos precedente a la determinación de los objetivos para cada indicador.
- Indicadores de mercadeo y servicio al cliente: miden la gestión de la organización en la satisfacción de las necesidades de los consumidores a través de la transmisión de información oportuna y precisa para el diseño y ejecución de estrategias de mercadeo.

- Indicadores de desarrollo tecnológico: mide el desarrollo de la organización referente a la implementación de herramientas tecnológicas para la realización de los procesos.
- Indicadores de producción: miden la eficiencia y eficacia existente en los procesos de producción de la empresa, se maneja ratios referentes a la productividad de maquinaria, efectividad de mantenimiento, rotación de inventarios, costos de producción, tiempos improductivos, rendimiento de planta, cumplimiento de entregas, entre otros.
- Indicadores de gestión de talento humano: Mide la eficiencia de los colaboradores de la empresa con relación a los objetivos planteados.
- Indicadores de calidad: miden el desempeño de la empresa referente a la implementación de programas de calidad en los procesos desencadenando el mejoramiento.

3.1.9. Medición de la gestión

Para Pérez (2012) la medición de la gestión puede ser realizada en varias actividades que controlan a los procesos como las auditorías internas, la recopilación de reclamos de los clientes, etc., estas deben reflejar elementos como:

- Eficiencia: optimización del uso de recursos necesarios para llevar a cabo la actividad. Esta depende de la experiencia, conocimientos, motivación y compromiso del colaborador que realice la actividad.
- Eficacia: consecución de los objetivos establecidos, sin importar el uso de los recursos, es decir hacer lo que se deba hacer para lograr el cumplimiento del objetivo planificado.
- Flexibilidad: Caracterizado por ser un valor cultural que presenta grandes beneficios para la organización, es la capacidad de adaptación a una entorno y situación determinada, usualmente imprevista y diferente a lo habitual.
- Competitividad: Es la capacidad de la compañía para abastecer bienes o servicios con excelente calidad que cubra las necesidades del cliente a un costo menor. Depende la capacidad de creación e innovación de los colaboradores.

Los sistemas de gestión deben facilitar la toma de decisiones, por lo que su medición debe ser precisa, clara y oportuna; incrementando la eficacia de la gestión interna al mismo tiempo que satisface al cliente cuando gestiona las variables influyentes como calidad, precio, servicio al cliente y periodo de tiempo.

3.2.MEJORAMIENTO DE PROCESOS MISIONALES DE AMMR VETERINARIOS S.C.C.

Para esta etapa se utilizó los procesos misionales de la empresa que se desarrollaron en el segundo capítulo como base para realizar la mejora continua. Se tomó en cuenta las debilidades encontradas en el análisis de valor agregado de los procesos actuales y las oportunidades de mejora de la mismas.

3.2.1. Mapa de Procesos de AMMR Veterinarios S.C.C.

El mapa de procesos es una herramienta gráfica que comprende los procesos estratégicos, misionales y de soporte que tienen sus respectivos códigos y que funciona de tal manera que la cadena de valor del negocio fluya con facilidad. El mapa de procesos mejorados de AMMR Veterinarios S.C.C. se encuentra en la figura 31, los procesos tienen una nueva codificación ya que en la propuesta se crean nuevos agrupadores de procesos.

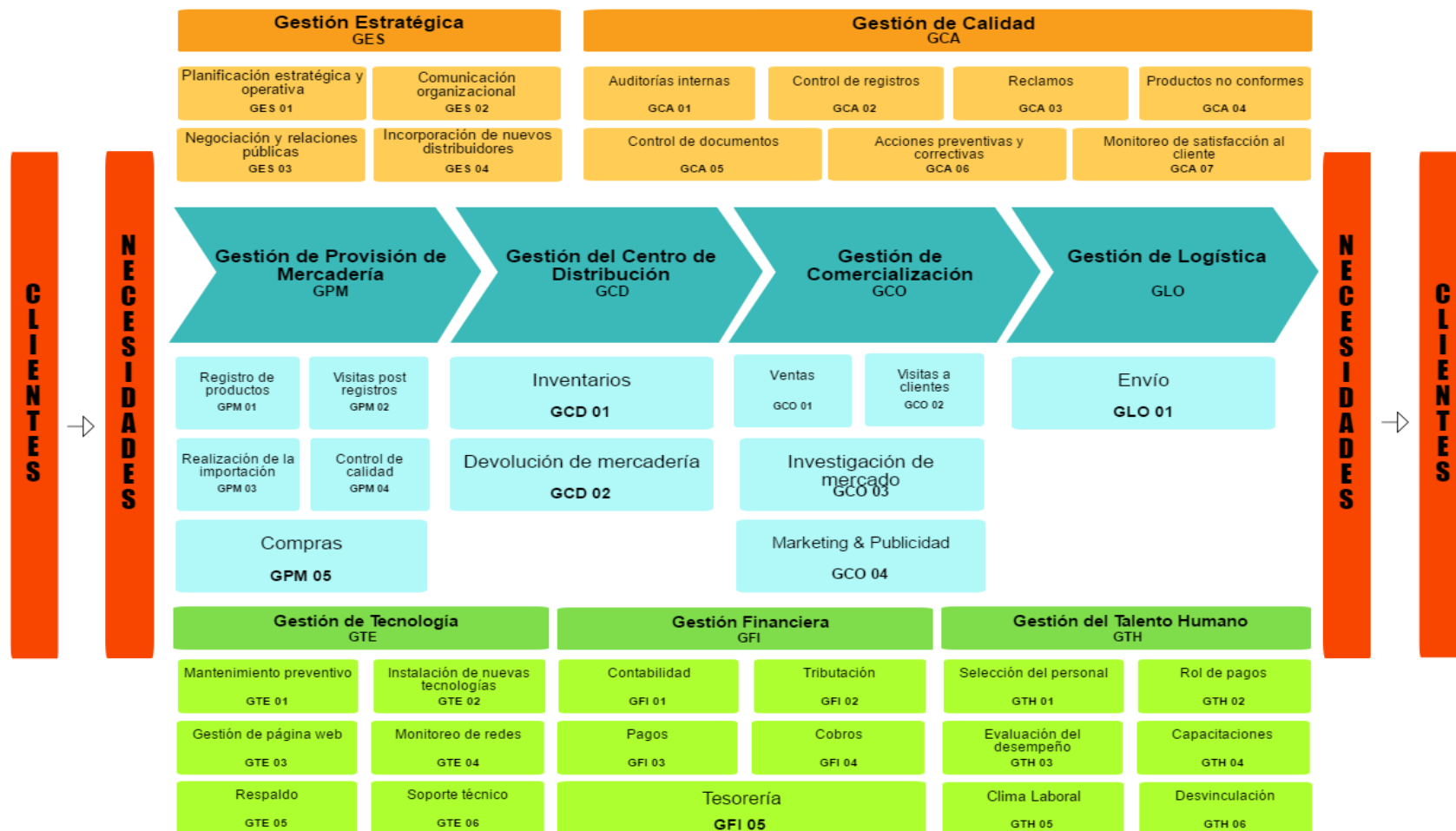


Figura 31: Mapa de procesos mejorados de AMMR Veterinarios S.C.C.

En la tabla 21, se puede observar el nuevo inventario de los nuevos procesos estratégicos, misionales y de apoyo de AMMR Veterinarios S.C.C.

Tabla 21: Inventario de procesos del sistema de gestión por procesos diseñado

PROCESO	INVENTARIO
Procesos Estratégicos	11
Procesos Misionales	13
Procesos de Soporte	17
TOTAL	41

Dentro del sistema de gestión por procesos diseñado se ha determinado que existen procesos misionales cuya funcionalidad es más eficiente si se mueve a las clasificaciones de estrategia o si se fusionan con los procesos similares. Por otra parte, también se diseñó nuevos procesos misionales que no se encuentran latentes en la empresa, y de igual manera se realizó las mejoras pertinentes en los mismos con la finalidad de que los procesos misionales existentes incrementen su eficiencia y se dirijan hacia la mejora continua.

En la tabla 22, se encuentran las observaciones de los procesos mejorados de la empresa, reconociendo como procesos diseñados a aquellos que no se encontraban establecidos, procesos mejorados a los que contienen transformación para generar valor o procesos fusionados para conocer la situación actual de los procesos que se integraron a otros procesos. Con esto, se analiza la visión de los cambios propuestos en el sistema de gestión por procesos diseñado de manera general.

Tabla 22: Procesos misionales del sistema de gestión por procesos diseñado

AGRUPADOR	CÓDIGO	PROCESO	OBSERVACIÓN
Gestión de Provisión de Mercadería GPM	GPM 01	Registro de productos	Proceso mejorado
	GPM 02	Visitas post registro	Proceso mejorado
	GPM 03	Realización de importación	Proceso mejorado
	GPM 04	Control de Calidad	Proceso diseñado
	GPM 05	Compras	Proceso diseñado
Gestión del Centro de Distribución GCD		Reclamos	Cambio de proceso Misional a estratégico
	GCD 01	Inventarios	Proceso mejorado
	GCD 02	Devolución de mercadería	Proceso diseñado
Gestión de Comercialización GCO	GCO 01	Ventas	Proceso mejorado
		Visita a clientes	Proceso mejorado
	GCO 02	Capacitación a clientes	Procesos fusionado al GCO 02 - Visita a clientes
		Visitas a nuevos clientes	
	GCO 03	Marketing & Publicidad	Proceso diseñado
Gestión de Logística GLO	GCO 04	Investigación de mercado	Proceso diseñado
	GLO 01	Envío	Proceso mejorado

3.2.2. Manual de Procedimientos misionales de AMMR Veterinarios S.C.C.

El manual de procedimientos es esencial para sistematizar las principales actividades de los procesos misionales de AMMR Veterinarios S.C.C. ya que transmite la información de cómo realizarlo, quién es el responsable y cuál es el mecanismo para llegar al producto final. Además, contiene información de los documentos de consulta necesarios para el buen desarrollo del proceso y los formatos de archivos adjuntos para llevar un control de las actividades. En el anexo 4 se encuentra los manuales de procedimientos de los procesos misionales mejorados de la empresa.

3.2.3. Paridad del análisis de valor agregado entre procesos misionales actuales y mejorados

La paridad del análisis de valor agregado de los procesos misionales mejorados en comparación con los procesos misionales actuales presentados en el anexo 5 se realizó bajo los fundamentos de la teoría expuesta en el segundo capítulo de la presente investigación.

Para realizar la propuesta de mejora, se tomó en cuenta las debilidades encontradas en cada uno de los procesos; entre las más destacadas se encuentran la implementación del sistema de revisión continua Q y el uso de códigos de barra y lectores para el control de inventarios, y la reducción de uso de cheques a través del cambio de la forma de pago por transferencias directas a las cuentas bancarias de los proveedores. A continuación, se desarrolla la explicación de la comparación de los análisis de valor agregado actual y mejorado de cada proceso misional.

- GPM 01 - Registro de productos

Dentro del proceso de registro de productos se acortan los plazos de entrega de los dossiers debido a que se realiza una planificación anual coordinada con el proveedor en la que se establece un cronograma con fechas de entrega de información, reduciendo el tiempo de obtención del registro del producto de 15 meses a 11

meses, dichas acciones reducen las actividades de estructuración (VAC) y supervisión de información (VAN).

Cabe recalcar que los tiempos destinados a las esperas generadas en la pre-revisión y revisión de información realizada por Agrocalidad son un promedio de tiempo externo no controlable, razón por la cual la relación entre actividad y tiempo de la categoría NVA no presenta cambio. Lo que sí se puede aspirar es que al menos uno de los dos dossiers que se entregan no tenga objeciones por parte de Agrocalidad ya que se realiza un esquema general de presentación de información anual que es entregada al proveedor, se realiza una videoconferencia de refuerzo en la que se despejan las dudas del proveedor con respecto a la presentación de la información previa a la fecha de entrega y se da seguimiento del estado del registro a través de llamadas a las agencias de Agrocalidad. Para agilizar el proceso, se reemplazan los traslados excesivos y actividades referentes al pago de la solicitud de registro en Agrocalidad con cheques por transferencia electrónica, reduciendo los costos de las actividades NVA del 97% al 10%.

Las actividades VAC concentran el porcentaje más alto en costo debido a las video llamadas que se realizan con el proveedor, mientras que las actividades VAN se caracterizan por ser las revisiones de la información que objeta la agencia de Agrocalidad y

de la información corregida enviada por los proveedores. (Figura 32)

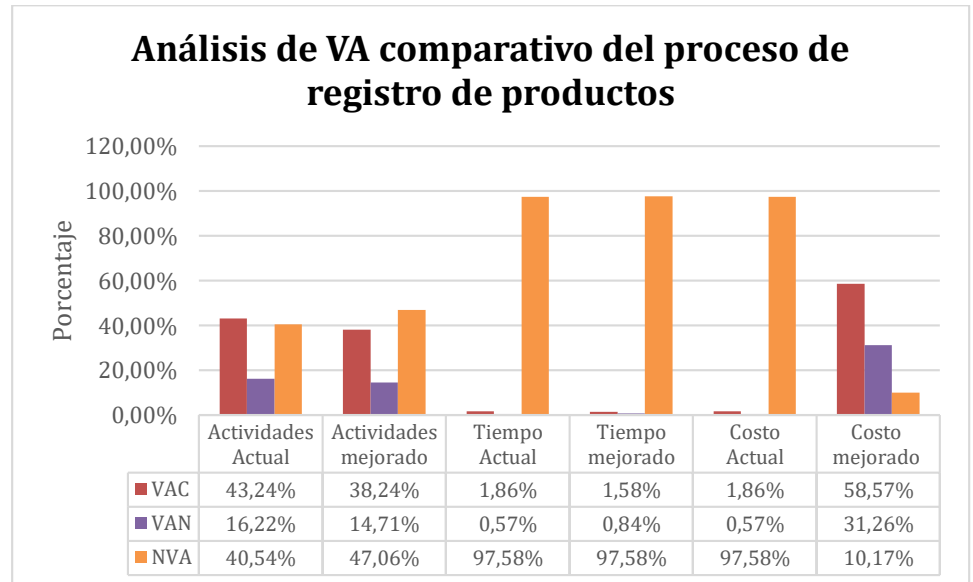


Figura 32: Análisis comparativo del valor agregado del proceso de registro de productos actual y mejorado.

- GPM 02 - Visitas post registro

En la figura 33 se observa que las actividades VAC propuestas en la mejora tienen una relación actividad – tiempo – costo mayor que la relación actual manejada dentro de esa categoría, esto se debe a que se agregaron actividades nuevas cuya finalidad es conseguir la aprobación de la visita evitando la segunda inspección. Una de ellas es la presentación de controles de calidad y cumplimientos de BPA & aseo, los registros son una evidencia de que la empresa realiza sus actividades comerciales bajo las normativas expedidas por las organizaciones públicas reguladoras, los controles de calidad evitan que la muestra seleccionada para los inspectores tenga

inconformidades y sean motivo de la segunda visita. Mientras que los controles de BPA & aseo mantiene a las instalaciones listas para pasar las revisiones de los inspectores de Agrocalidad sin observaciones negativas representativas. De igual manera al final de cada visita se realiza un informe en el que se toman todas las observaciones positivas y negativas, para tenerlas en cuenta en las próximas inspecciones.

Las actividades VAN se presentan dentro del proceso mejorado con una relación actividad – tiempo – costo. Estas consisten en la supervisión de los cambios en las instalaciones sugeridos por los inspectores de Agrocalidad y en la revisión del historial de los informes de las visitas para tener en cuenta las observaciones negativas encontradas con la finalidad de no volverlas a repetir.

Las actividades NVA tienen una relación actividad – costo – tiempo menor ya que se aspira que con las acciones tomadas en las actividades VAN Y VAC se reduzcan a la mitad el número de segundas visitas dentro del mismo periodo. Hay que destacar que el tiempo destinado para la espera entre la primera visita y la segunda visita no puede ser controlado por la empresa ya que este es dispuesto por los inspectores de Agrocalidad.

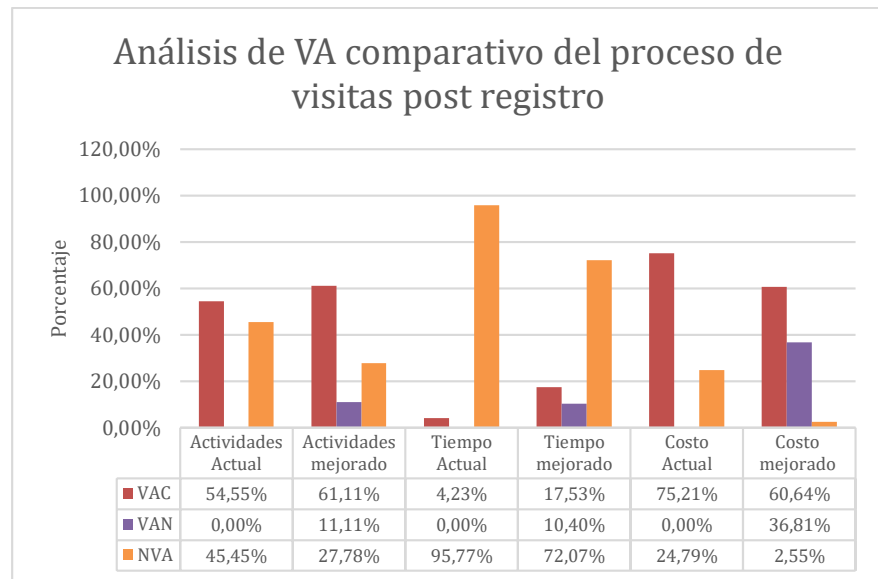


Figura 33: Análisis comparativo del valor agregado del proceso de visitas post registro actual y mejorado.

- GPM 03 - Realización de importación

La realización de importaciones tuvo una nueva delimitación del proceso, reduciendo sus actividades a 56, en la figura 34 se aprecia que la relación actividad – tiempo – costo de las actividades NVA se redujo debido a que la importación de los productos se realiza en base a la alineación del resultado del inventario manejado por el sistema de revisión continua Q implementado en el proceso GCD 01 inventarios, una lista mensual de los productos que se encuentran en el stock del proveedor junto con los lotes en producción y la planificación de importaciones anual. Bajo esta alineación se eliminan los retrasos por esperas en cambios de proformas por parte del proveedor. De igual manera hay mejoras existentes dentro del proceso en el cambio de la forma de pago de cheques a transferencia electrónicas ya que se elimina los traslados

innecesarios entre organizaciones y esperas por las actividades de revisión, agilitando la obtención de servicios.

La reducción de tiempo y costo de las actividades NVA hace que estos recursos se concentren y se distribuyan en las actividades VAC y VAN, varias de las actividades VAC se tramitan vía electrónica o telefónica haciendo que estas no causen actividades NVA como traslados o esperas innecesarias.

Dentro de las actividades VAN se incrementa su relación en tiempo y costo debido a que existen nuevas actividades de control como la revisión de la planificación de importaciones anual, la verificación del estado de la importación cuando esta se encuentra en el puerto y la revisión de la información ingresada en el sistema contable. Dichas actividades respaldan el correcto funcionamiento de la mejora del proceso. Por otra parte, la actividad de revisión de conceptos de cheques fue eliminada debido a la nueva forma de pago.

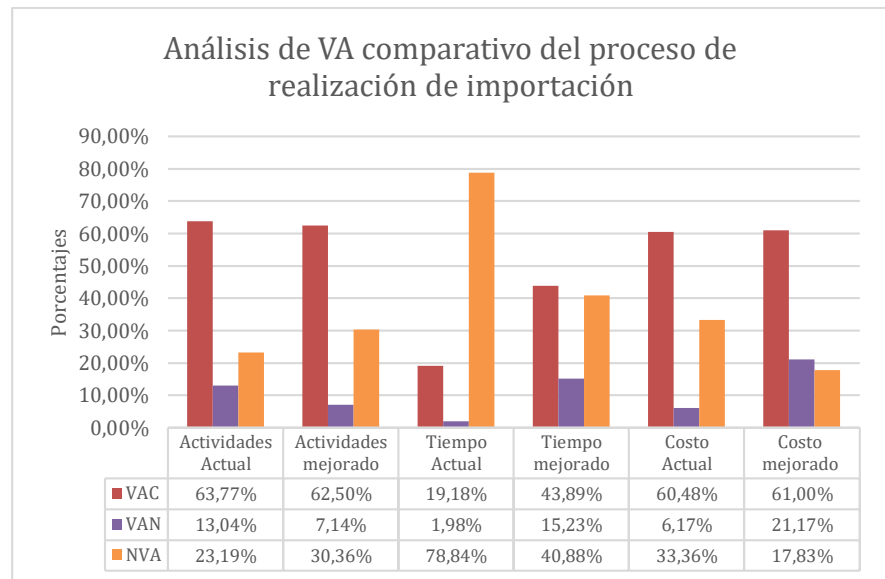


Figura 34: Análisis comparativo del valor agregado del proceso de realización de la importación actual y mejorado.

- GPM 04 - Control de Calidad

El control de calidad es un proceso diseñado dentro de la mejora propuesta. En la figura 35 se puede analizar que, el proceso presenta un uso eficiente de los recursos en las actividades VAC ya que su relación tiempo – costo – actividad es menor entre las tres variables, debido a que el proceso se basa en observar las condiciones del producto bajo un esquema diseñado para realizar un análisis completo de los mismos en un tiempo reducido.

Las actividades VAN presentan una alta relación entre actividad – costo – tiempo, esto se debe a los controles minuciosos que se realizan tanto a las muestras de los lotes que entran como a la salida de los pedidos. Cabe recalcar que las revisiones se proponen con la finalidad de reducir los reclamos de los clientes, las segundas visitas

de los inspectores de Agrocalidad y la falta de atención en la conformación de los pedidos, así también sirven como evidencia tanto para realizar los respectivos reclamos a la empresa proveedora, así como para constatar que los productos no tenían ninguna anormalidad hasta su salida de la bodega.

El proceso cuenta con una sola actividad NVA que se genera cuando el responsable del proceso envía el informe de productos no conformes al proceso de reclamo. Dicha actividad representa el 6,67% de las mismas y su relación con el tiempo y costo es de 0,02%

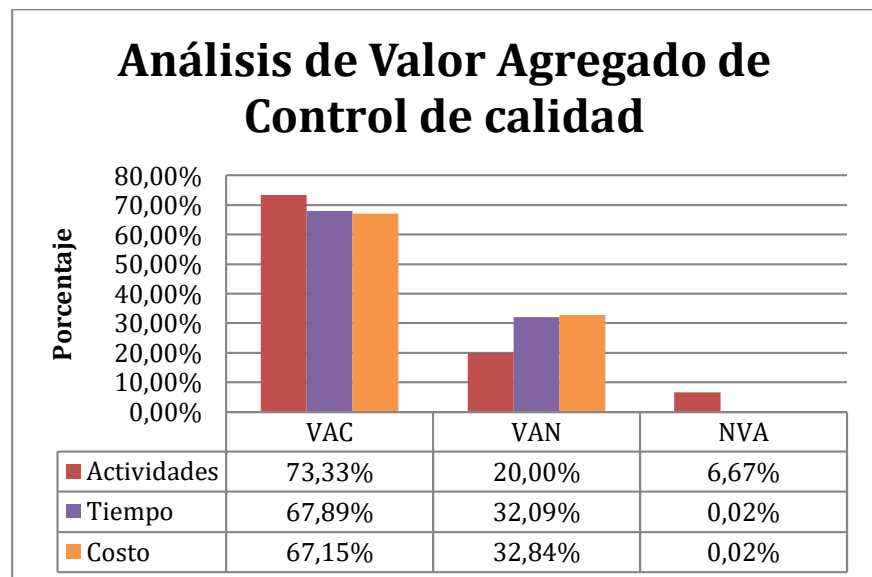


Figura 35: Análisis del valor agregado del proceso de control de calidad.

- GPM 05 – Compras

El proceso de compras fue diseñado debido a que la compra de los insumos necesarios para la realización de las pruebas experimentales en la granja de la empresa se lo realiza de una manera informal, es decir no existe un control acerca de los insumos utilizados y de los inventarios de productos que se necesita para el proceso de crianza. En la figura 36 se aprecia que las actividades VAC son mayores a las actividades VAN y NVA debido a que el proceso no cuenta con esperas ni traslados innecesarios utilizados para la entrega y recepción de documentos ya que las transferencias electrónicas junto con las retenciones electrónicas ahorran tiempo y costo. De igual manera los pollos broiler bebe y el balanceado es recibido dentro de la misma granja, por lo que no existe traslado para retiro de dichos insumos.

Las actividades NVA hacen un uso eficiente de sus recursos en la relación tiempo (4,76%) – actividad (29,73%) – costo (3,06%), el análisis ubica dentro de esta categoría a los ingresos de los pollos broiler y el balanceado a la granja, las esperas ocasionadas en la realización de las transacciones y los envíos de los pagos de insumos, pollos broiler y balanceados.

En cuanto a las actividades VAN, tienen una relación alta entre actividad – tiempo – costo debido a que se diseñan actividades de

revisión y verificación en cuanto a la planificación de crianza anual y los controles de los inventarios físicos de pollos broiler y balanceados.

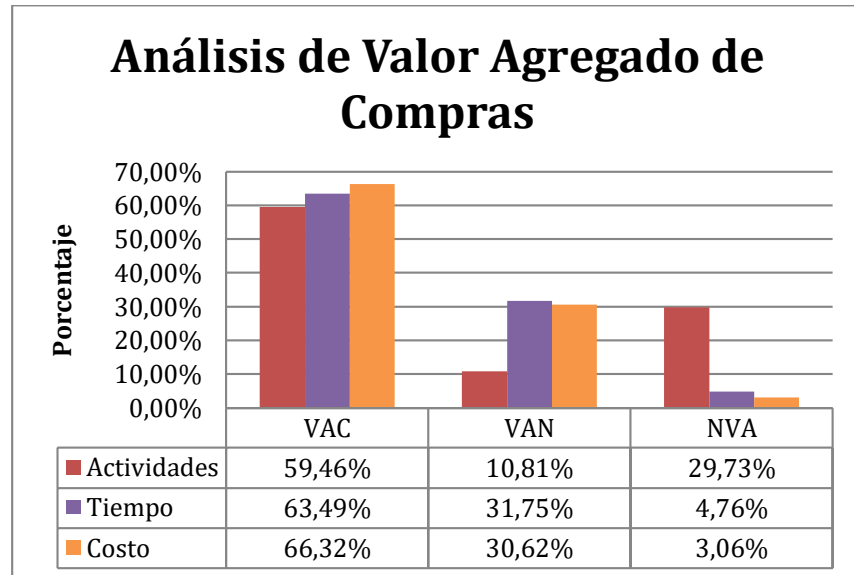


Figura 36: Análisis de valor agregado del proceso de compras

- GCD 01 – Inventarios

Dentro de los procesos mejorados se propone que el proceso de inventarios se lleve a cabo en una sola bodega debido a que la empresa está construyendo su nueva bodega en Ascazubi. La bodega de la granja de Imbaya será utilizada únicamente para el almacenaje de las existencias destinadas para las pruebas en el ciclo de crianza, esto permite tener un mejor control de las existencias destinadas para la comercialización y elimina los tiempos de espera y traslados innecesarios generados en los traspasos de bodega a bodega. Otra mejora notable es el implemento de herramientas como lectores ópticos y pegatinas con códigos de barras que agilitan

el registro de entradas y salidas de mercadería. Así también el inventario presenta un nuevo modelo de manejo, el sistema de revisión continua Q, con el que se puede saber con más precisión cuando es necesario y cuanto hay que importar anualmente, reduciendo los gastos de estibado en el proceso de inventarios y gastos de transporte, desaduanización y seguros en el proceso de importación. Las mejoras mencionadas anteriormente hacen que la relación en actividades VAC haya incrementado su relación en tiempo – costo – tiempo. (Figura 37)

Las actividades VAN bajaron debido a que se hizo una nueva delimitación en el proceso, colocando a las revisiones de los productos dentro del proceso de control de calidad, el 12,90% representa a actividades como la revisión de la programación anual de inventarios, las revisiones de las existencias existentes dentro del sistema Q, el control del aseo de la bodega y la verificación del cumplimiento de las normas BPA dentro de las instalaciones.

Las actividades NVA incrementaron su volumen al 22,58%, sin embargo, su relación con el tiempo y costo no supera el 2% por lo que existe un uso eficiente de los recursos para esta clasificación, esto se debe tanto a la espera y traslados ocasionados para el pago de los estibadores, como a la entrega y archivo de la hoja de reparto.

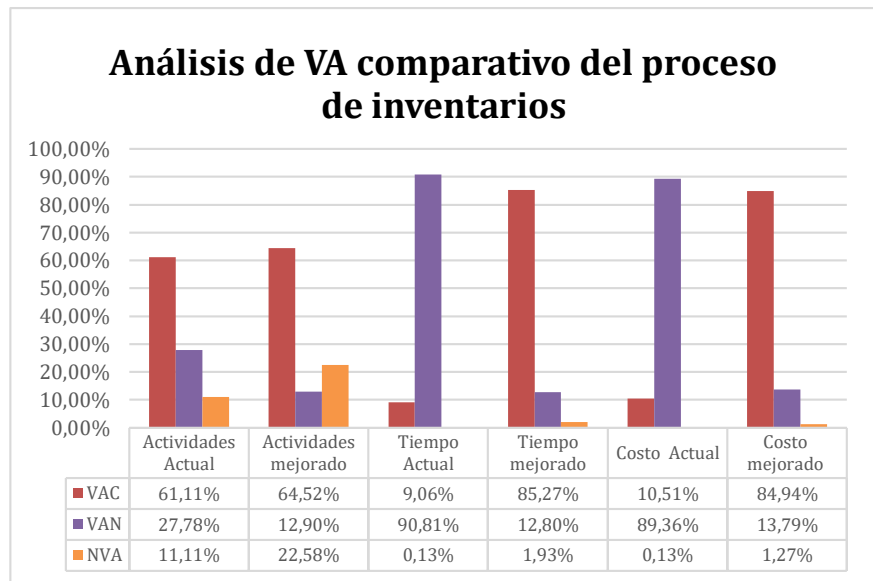


Figura 37: Análisis comparativo del valor agregado del proceso de inventarios actual y mejorado.

- GCD 02 - Devolución de mercadería

Lo óptimo y deseable dentro de las mejoras propuestas es que las acciones establecidas en el control de calidad eviten la utilización de este proceso, sin embargo, el factor humano está presente a lo largo de los procesos misionales por lo que pueden existir errores en la preparación y entrega de pedido. El proceso de devolución de mercadería cuenta con el 71.43% de actividades VAC cuya relación entre actividad – tiempo – costo es ligeramente alta, siendo la actividad de realización de ficha de devolución la actividad que más tiempo y recursos humanos demanda.

Por otra parte, las actividades VAN como la verificación de los daños de las existencias que fueron devueltas por el cliente y la

supervisión de registro de las mismas dentro del sistema contable causan que la relación entre volumen – tiempo – costo sea alta.

En cuanto a las actividades NVA corresponden al envío de la nueva mercadería y recepción de los productos no conformes. A pesar de tener el mismo porcentaje de volumen que las actividades VAN, esta clasificación tiene la relación entre tiempo y costo baja. (Figura 38)

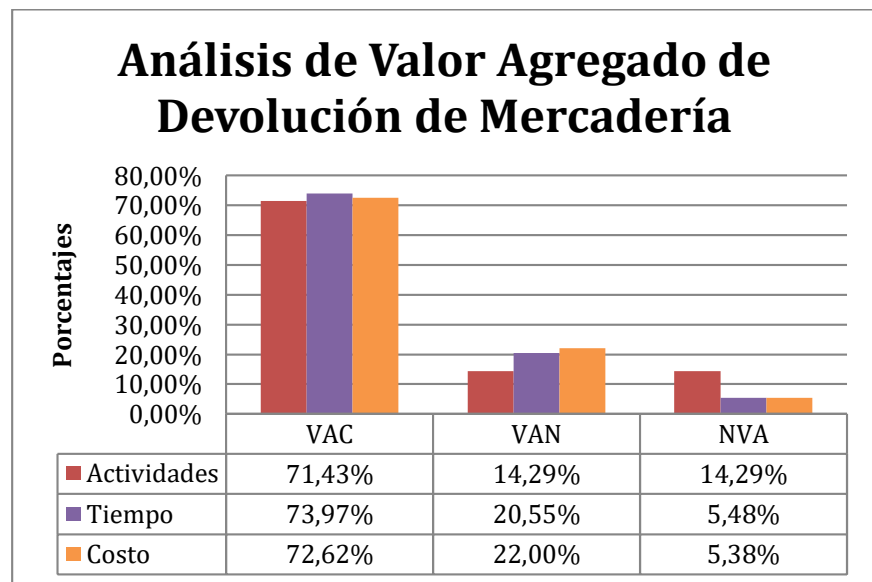


Figura 38: Análisis de valor agregado del proceso de devolución de mercadería.

- GCO 01 – Ventas

Para el proceso de ventas se realiza una nueva delimitación, las recaudaciones de los pagos de las facturas se pasan al proceso GFI 04, mientras que como mejora de las actividades VAC se propone la implementación de notas de pedido y facturas electrónicas que

eliminen los tiempos de envío de documentos físicos y esperas causadas por las actividades NVA referentes a retornos tardíos de los documentos físicos firmados. Este cambio hace que la relación tiempo – costo - volumen de las actividades NVA se reduzca, pues ahora los documentos se envían vía correo electrónico.

Las actividades VAN incrementan su relación volumen – tiempo – costo ya que se implementa la revisión de la planificación de ventas y resultados del inventario con sistema Q, estas actividades permiten que los controles de stock sean más precisos al momento de definir las cantidades de producto existentes, reduciendo los problemas de localización de la mercadería. De igual manera el sistema de inventario nuevo permite al responsable del proceso conocer sobre las existencias disponibles del producto con mayor rapidez. (Figura 39)

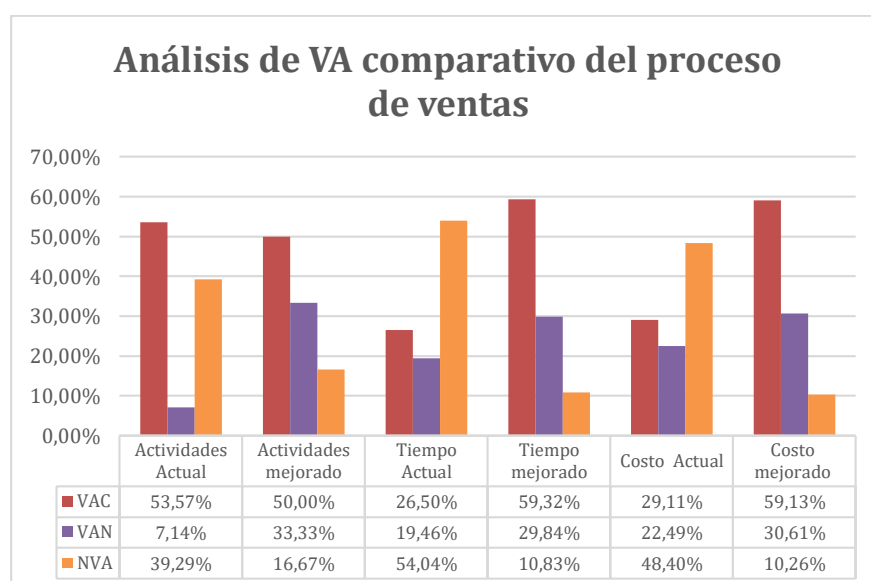


Figura 39: Análisis comparativo del valor agregado del proceso de ventas actual y mejorado.

- GCO 02 - Visita a clientes

El proceso mejorado de visita a clientes contiene la fusión de las actividades de los procesos actuales de visita a nuevos clientes y capacitación de clientes con la finalidad de integrar y manejar el mismo trato para todos los clientes. Esta fusión consta de 39 actividades que distribuyen mejor el tiempo y costo entre las actividades de las tres clasificaciones.

Una de las mejoras propuestas es reducir el número de visitas presenciales a un promedio de cuatro visitas durante el proceso de crianza de los pollos de los 23 clientes que maneja la empresa reemplazando a las otras visitas por videoconferencias con los mismos como refuerzo a las dudas existentes en el uso de los productos, con esto se aminora la necesidad de personal destinado para ventas y se baja el porcentaje de la relación de las actividades NVA en tiempo, costo y ventas ya que se elimina la cantidad de los respectivos traslados hasta las granjas. (Figura 40)

Las muestras de productos se entregan cuando los clientes son nuevos o cuando hay nuevos productos que ya han sido probados en la granja de la empresa y se quiere empezar su comercialización, en la mejora dichas muestras se trasladan junto con los productos destinados como insumos para la granja en el proceso de inventarios con la finalidad de no tener problemas de confusión los stocks, esta

mejora logra que los traslados de la oficina a granja cuando existe muestras para entregar sea más eficiente y reduzca el tiempo de traslado, ya que la granja se encuentra localizada en una zona central a las granjas de los clientes.

Dentro del nuevo proceso las actividades VAN se concentran en la revisión de la programación de visitas a clientes anual y la programación de ventas anual, el control de los registros de salida físicos de las muestras de productos y las revisiones de procesos de crianza e instalaciones del cliente.

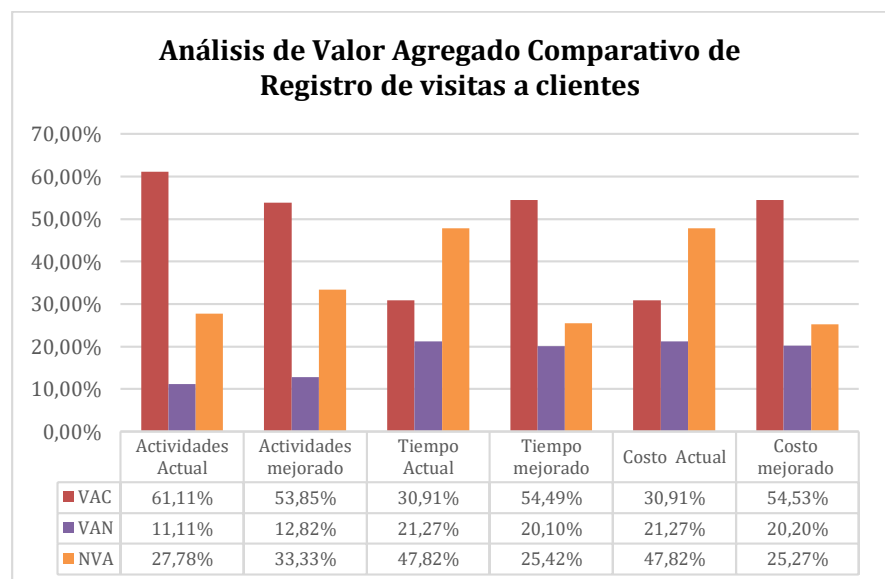


Figura 40: Análisis comparativo del valor agregado del proceso de visita a clientes actual y mejorado.

- GCO 03 - Investigación de mercado

El proceso de investigación de mercado se crea con la idea de explorar nuevos mercados en los que la empresa pueda ganar

participación. En la figura 41 se determina que la mayoría de actividades del proceso corresponden a la clasificación VAC, dentro de las cuales están las recopilaciones de datos de diferentes fuentes, la búsqueda de nuevas necesidades a través de las entrevistas con los clientes y la redacción de la investigación.

Por otra parte, las actividades VAN se refieren a las revisiones de los diferentes informes de la gestión de comercialización y a las revisiones de los avances de las investigaciones por parte de la gerencia, razón por la cual su relación en cuanto al costo es alta.

Mientras que, las actividades NVA corresponden a los traslados hacia las oficinas de los clientes seleccionados para la muestra de investigación, a las instituciones públicas y privadas que manejan datos estadísticos sobre el sector, y a los eventos sociales que promueven las invenciones dentro de la cadena productiva avícola.

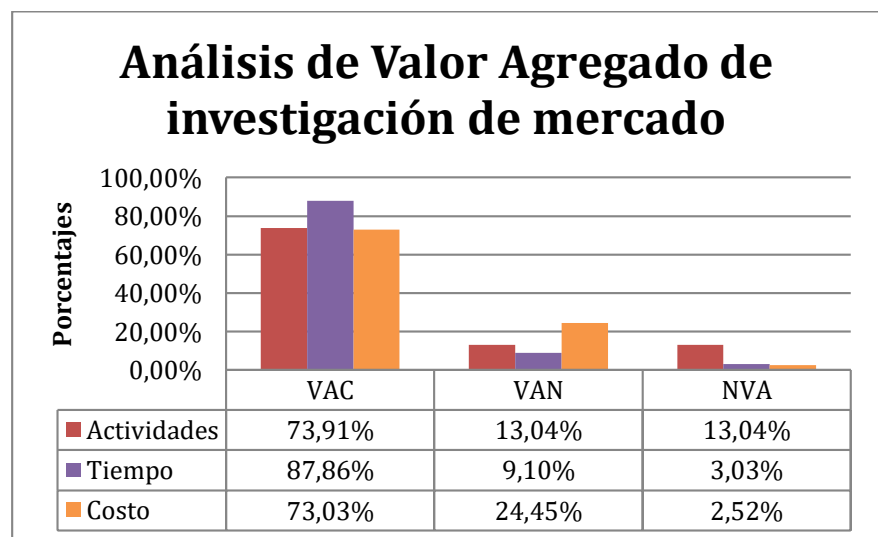


Figura 41: Análisis de valor agregado del proceso de investigación de mercado.

- GCO 04 - Marketing & Publicidad

El proceso de marketing & publicidad está diseñado con la finalidad de incrementar el número de los clientes y fidelizarlos a las marcas que comercializa la empresa, logrando tener una mayor participación de mercado que la competencia. La figura 42 refleja que las actividades VAC tienen una relación actividad – costo – tiempo mayor que las actividades de clasificación VAN y NVA, esto se debe a que dentro del proceso se da prioridad a la creación de campañas publicitarias que van de la mano de estrategias de marketing mix diseñadas para las diferentes etapas y necesidades generadas en cada ciclo de crianza, también se recopila sugerencias de los distribuidores y trabajadores que se encuentran en contacto directo con los clientes para realizar una campaña que abarque todas las perspectivas y posibles puntos de vista que puede tener el cliente. Por otro lado, se realiza publicidad en redes sociales y se propone la presencia de la marca en al menos un evento cada cuatro meses con el objetivo de dar a conocer los beneficios de los productos a los clientes potenciales.

A pesar de que las actividades NVA representan el 26% del proceso, tienen un uso eficiente en sus recursos ya que se eliminan los traslados y tiempos innecesarios en pagos gracias a las transferencias electrónicas, las actividades que se destacan son los traslados a los eventos sociales, esperas de las cotizaciones de

insumos del stand para los eventos sociales y las esperas generadas por las transacciones electrónicas de los pagos de gastos de publicidad.

En cuanto a las actividades de clasificación VAN están compuestas de las revisiones de los anteproyectos que la gerencia supervisa antes de lanzar la campaña de marketing y publicidad, las revisiones de las estadísticas de interacción de redes sociales y la revisión de los informes de la gestión de comercialización. Esta clasificación tiene su relación volumen - tiempo – costo elevada debido a que incluye a la gerencia dentro de las actividades de control y revisión.

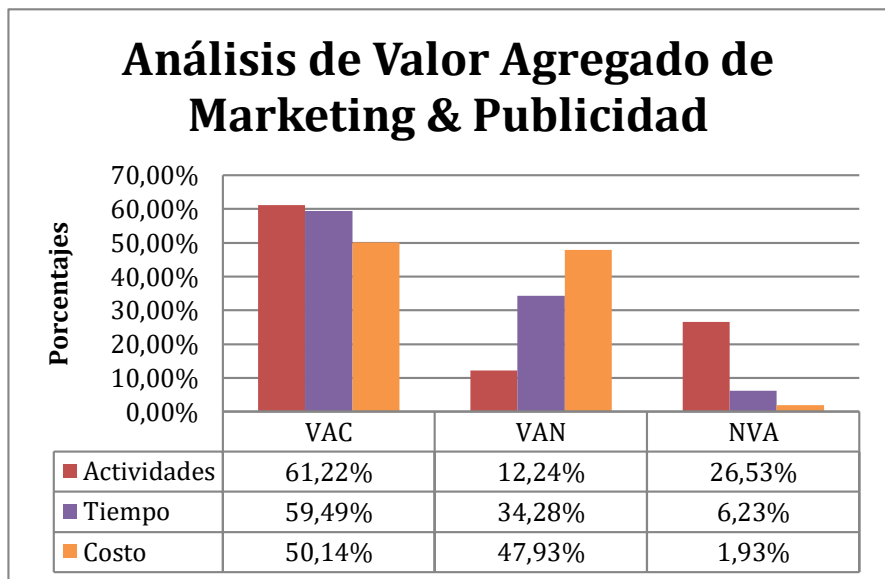


Figura 42: Análisis de valor agregado del proceso de marketing & publicidad

- GLO 01 – Envío

En la figura 43 se observa que las actividades VAC incrementaron su relación actividad – tiempo – costo en comparación a las actividades VAN y NVA, esto se debe a que en la mejora se propone una nueva delimitación para las actividades.

Al implementar la facturación electrónica se eliminan los traslados y esperas por motivos de entrega y recibo de documentos. De igual manera, se reducen los tiempos y costos de traslados tanto entre granjas de clientes como en toma de pedidos entre bodega y bodega, gracias a la implementación de nuevas rutas y la centralización de los productos en una sola bodega, recalcando que la localización de la nueva bodega en construcción para la mejora se ubica en un punto central que permite llegar a las granjas de los clientes de pichincha e Imbabura en menos tiempo.

En las actividades VAN, se implementa la verificación de recepción de pedidos para los clientes que se encuentran fuera de la provincia, y la revisión de la programación de envíos.

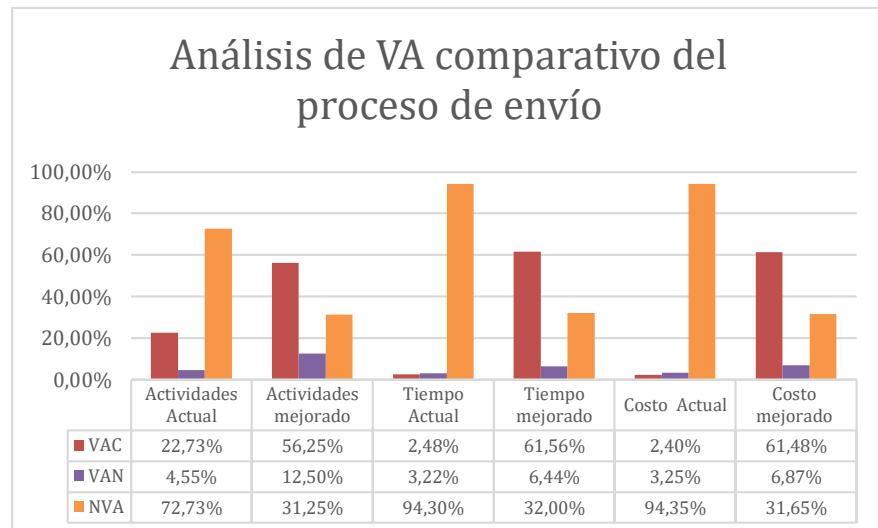


Figura 43: Análisis comparativo del valor agregado del proceso de envío actual y mejorado.

3.3.INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS PROCESOS MISIONALES DE AMMR VETERINARIOS S.C.C

3.3.1. Indicadores de los Procesos misionales de AMMR Veterinarios S.C.C.

Los indicadores propuestos para medir la eficacia y eficiencia de los procesos de la empresa se encuentran detallados dentro de los manuales de procedimientos que se encuentran en el anexo 4 de la presente investigación. Como se observa en la tabla 23, el formato propuesto para la explicación del indicador consta de nueve campos:

- Nombre: Campo distintivo para cada indicador, el nombre del indicador se coloca según el fin con el que se lo realiza, es decir tiene una relación con las variables medidas.

- Descripción: Explicación resumida del empleo para el cual se diseñó el indicador, explica las variables de medición y su forma de expresión.
- Fórmula: Cálculo matemático que mide el impacto de una variable respecto a otra o también puede medir promedios de las variables.
- Frecuencia: Cantidad de veces que el indicador será medido dentro del periodo establecido.
- Sentido: Cualidad del indicador en la que se expresa si la medición del indicador es negativa o positiva.
- Límite inferior (LI): Expresión numérica o referencia del rango de gestión establecido para el proceso, cuya tendencia es decreciente.
- Límite superior (LS): Expresión numérica o referencia del rango de gestión establecido para el proceso, cuya tendencia es creciente.
- Responsable de medición: Colaborador que calcula los resultados del indicador analizado.
- Responsable de análisis: Colaborador que evalúa los resultados del indicador analizado y toma decisiones.

Tabla 23: Formato de indicador

Nombre						
Descripción						
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis

Bajo el concepto de la metodología inductiva, se realizó entrevistas con todos los trabajadores de AMMR Veterinarios S.C.C. para el levantamiento de información con la que se creó los indicadores que miden a los procesos misionales diseñados. En la tabla 24 se encuentra la lista de indicadores utilizados dentro del manual de procedimientos misionales, en la cual se especifica qué tipo de indicador se maneja dentro de cada proceso.

Tabla 24: Lista de indicadores de los procesos misionales mejorados de AMMR Veterinarios S.C.C.

N°	Código	Proceso	Indicador	Tipo
1	GPM 01	Registro de productos	Eficacia en el seguimiento de registro de productos	Eficacia
2			Índice de control de cronograma por eventos	Eficacia
3			Eficiencia en la gestión de dossiers	Eficiencia
4	GPM 02	Visitas Post Registro	Seguimiento de visitas post registro	Eficacia
5			Seguimiento de observaciones dentro de las visitas post registro.	Eficiencia
6	GPM 03	Realización de la importación	Eficacia del seguimiento de la realización de importación	Eficacia
7			Índice de control de cronograma por fechas	Eficacia
8			Eficiencia en la gestión de envío de importación	Eficiencia
9	GPM 04	Control de la calidad	Seguimiento de productos no conformes	Eficacia
10			Eficiencia en control de calidad en la salida de inventario	Eficiencia
11	GPM 05	Compras	Cumplimiento de aprovisionamiento	Eficacia
12			Seguimiento de utilización de balanceados	Eficacia
13			Eficiencia en la gestión de proforma de compras	Eficiencia

Tabla 24: Lista de indicadores de los procesos misionales mejorados de AMMR Veterinarios S.C.C. (Continuación)

N°	Código	Proceso	Indicador	Tipo
14	GCD 01	Inventarios	Seguimiento de productos caducados	Eficacia
15			Índice de niveles de stock de almacenamiento	Eficacia
16			Eficiencia en tiempos de descarga	Eficiencia
17	GCD 02	Devolución de mercadería	Seguimiento de devolución de mercadería	Eficacia
18		mercadería	Eficiencia en el tiempo de devolución	Eficiencia
19	GCO 01	Ventas	Eficiencia en seguimiento de pedidos	Eficiencia
20			Seguimiento del proceso de ventas	Eficacia
21			Eficacia en ventas	Eficacia
22	GCO 02	Visitas a clientes	Seguimiento de visitas a clientes	Eficacia
23			Índice de incorporación de nuevos clientes	Eficacia
24			Eficiencia en asistencia técnica	Eficiencia
25	GCO 03	Investigación de mercado	Eficacia del seguimiento de investigación de mercado	Eficacia
26			índice de sugerencias	Eficiencia
27			Eficiencia en seguimiento de investigaciones	Eficiencia
28			Índice de profundidad de línea	Eficacia
29	GCO 04	Marketing & Publicidad	Eficacia del seguimiento de marketing y publicidad	Eficacia
30			Eficiencia del seguimiento de clientes	Eficiencia
31			Eficacia en anteproyectos de campañas de publicidad	Eficacia
32			índice de publicidad y promoción	Eficiencia
33	GLO 01	Envío	Eficacia del seguimiento del proceso de envíos	Eficacia
34			Cumplimiento en las fechas de entrega	Eficiencia

4. PROPUESTA DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS MISIONALES

4.1.OBJETIVOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS MISIONALES

- **Reducir los costos del inventario:** Anualmente se generan alrededor de 701 existencias dañadas entre las tres marcas importadas cuyo costo promedio es de \$70.411,59. Al centralizar la mercadería dentro de una sola bodega y controlar el stock con que sistema Q en combinación con códigos de barra, se espera que los errores que provocan caducidad, pérdidas, daños, aberturas, entre otros se reduzcan en un 80%, que el gasto ocasionado por almacenamiento de inventario se reduzca en un 90% y que el gasto por horas extra incurridas para el mantenimiento del inventario se reduzca en un 80%.
- **Optimizar el número de importaciones:** Las importaciones generalmente son pedidas bajo la intuición de la jefa de importaciones, por ser un mercado muy variante, muchas veces la empresa no cuenta con el stock necesario para cubrir la demanda, perdiendo alrededor de 96 pedidos al año en promedio. Las mejoras dentro de los sistemas de control de inventarios, brindará los datos históricos aproximados necesarios para realizar una sola importación mensual por cada proveedor internacional, reduciendo los costos y gastos generados por importación en un 25% y ganando un costo

de oportunidad del 50% al reducir la pérdida de pedidos a la mitad.

- **Amenorar el gasto de transporte:** En la actualidad la empresa gasta alrededor de \$8.101,29 dólares en gasolina anualmente debido a que las bodegas se encuentran alejadas a la zona avícola norte del país. La construcción de una bodega permite tener a las existencias cerca de los clientes debido a que se encuentra ubicada en un punto céntrico a la mayoría de granjas de la zona avícola norte, dicho cambio de localización aspira reducir el consumo de gasolina en un 24%.
- **Disminuir los gastos ocasionados por la pérdida de la información contable:** El sistema actual no guarda la información contable ingresada en el día de forma automática, por lo que cuando el gerente financiero olvida realizar el back up de los datos se pierde la información, así también el sistema no cuenta con barreras antivirus que brinden seguridad a los datos ingresados. Por lo que el reingreso de información genera gastos en horas extra de la planta administrativa por \$5.776,61 dólares anuales y costos por asistencia informática por un valor de \$480, 00 dólares anuales. Con la implementación del nuevo sistema contable y un antivirus más potente se espera que estos gastos disminuyan en un 75%.
- **Acortar los intereses por mora:** El pago de las tarjetas de crédito empresariales se realiza mediante cheques, cuando existe retraso en el proceso que se lleva a cabo para obtener la firma del cheque, la cuenta pendiente existente genera intereses. Gracias a la implementación de las

transacciones como forma de pago para las compras de bienes o prestación de servicios empresariales se espera reducir al menos el 80% de este gasto.

- **Incrementar el volumen de ventas:** Los portafolios de productos de los proveedores contienen ítems que aún no son importados para Ecuador en las líneas avícola, ganadera y porcina, gracias a los procesos diseñados de investigación de mercado y marketing & publicidad se aspira que incrementar las ventas en un 7% anual con respecto a las ventas del año 2016. Mientras que, si se aplican las campañas y estrategias correctas para la apertura de los mercados porcino y ganadero, la empresa aspira incrementar las ventas en un 3% adicional obteniendo un incremento total del 10%.

4.2. RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS MISIONALES

Al llevar a cabo la aplicación de los nuevos procedimientos dentro de la empresa se pueden presentar riesgos que afecten al cambio que se quiere establecer, razón por la cual en la tabla 25 se presenta el análisis de los riesgos potenciales y el desarrollo de las estrategias que pueden contrarrestar sus efectos

Tabla 25: Riesgos de implementación y estrategias

RIESGOS	ESTRATEGIAS
La mala comunicación puede afectar al mensaje de cambio que se quiere implementar dentro de la empresa	Realizar reuniones informativas con el personal con la finalidad de difundir el concepto del cambio y los beneficios que este conlleva.
Rechazo de los cambios en los procesos por parte de los colaboradores debido al desconocimiento del manejo de los nuevos sistemas	Realizar capacitaciones mensuales sobre el manejo de los sistemas, y seguimiento de los trabajadores que presenten más problemas al momento de manejar los sistemas en la etapa de implementación.
Las inversiones realizadas en los nuevos sistemas tienen un alto costo monetario.	Llevar a cabo una investigación de acerca de los sistemas para adquirir el software que más se adapte a las necesidades de la empresa, sin tener que incurrir en nuevos gastos.
Los procedimientos pueden resultar obsoletos si no se actualizan a la nueva realidad de la empresa en el futuro, dejando insatisfechas a las nuevas necesidades que pueden surgir.	El responsable de gestión de calidad debe realizar revisiones periódicas de todos los procedimientos con la finalidad de observar la existencia de nuevas necesidades dentro de los mismos, así también debe realizar reuniones periódicas con los responsables del proceso para recopilar información y así cumplir con los círculos PHVA.

4.3.PROPUUESTA DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

4.3.1. Propuesta de implementación de los planes de mejora para los procesos misionales:

En base a la información presentada en la investigación, se elaboran tres planes de mejora que contienen las actividades necesarias para llevar a cabo los procedimientos propuestos, se clasifican en base a las mejoras de infraestructura, sistemas y mercadeo. Así también, se elabora un plan de implementación de los procedimientos en el que se reflejan las actividades y

el tiempo necesario para llevar a cabo los cambios dentro de los procesos misionales.

Para realizar un desarrollo organizado y coordinado de la implementación de los planes de mejora, se establece la actividad, el responsable, y el presupuesto estimado para su realización junto con el gráfico de Gantt que especifica el tiempo de realización de cada actividad. Cabe recalcar que estos planes pueden cambiar a medida que se van desarrollando por imprevistos no controlables por el responsable.

- Plan de mejora de infraestructura

El plan de mejora establecido en la tabla 26 se toma desde la segunda fase de la construcción debido a que la primera fase referente a la aprobación de planos, construcción del muro de contención, el cerramiento y la adecuación del terreno para la construcción de la bodega se está llevando a cabo desde el mes de junio del año 2016 por la constructora Planear Construcciones S.A. y esta fase tendrá culminación para febrero del año 2017.

La segunda fase se realizará a mitad del año 2017, la empresa Planear Construcciones S.A. ha especificado que la construcción de la segunda fase se la realizará en un año y tendrá un costo de \$62.000 dólares. En la figura 44 se establece que el plan de construcción finalizará en octubre del 2018.

Tabla 26: Plan de mejora de infraestructura

N°	Actividad	Responsable	Duración	Costo
1	Realización de obras preliminares y excavaciones	Planear construcciones S.A.	1 mes	\$ 1.407,10
2	Supervisión de las obras preliminares y excavaciones	Gerente general	1 día	-
3	Realización de cimentación y piso	Planear construcciones S.A.	3 meses	\$ 26.802,71
4	Supervisión de realización de cimentación y piso	Gerente general	1 día	-
5	Colocación de estructuras metálicas	Planear construcciones S.A.	5 meses	\$ 19.443,25
6	Revisión de colocación de estructuras metálicas	Gerente general	1 día	-
7	Implementación de redes y varios acabados	Planear construcciones S.A.	3 meses	\$ 14.346,93
8	Revisión de implementación de redes	Gerente general	1 día	-
9	Entrega de la obra	Planear construcciones S.A.	1 hora	-
TOTAL			1 año 4 días	\$ 61.999,99

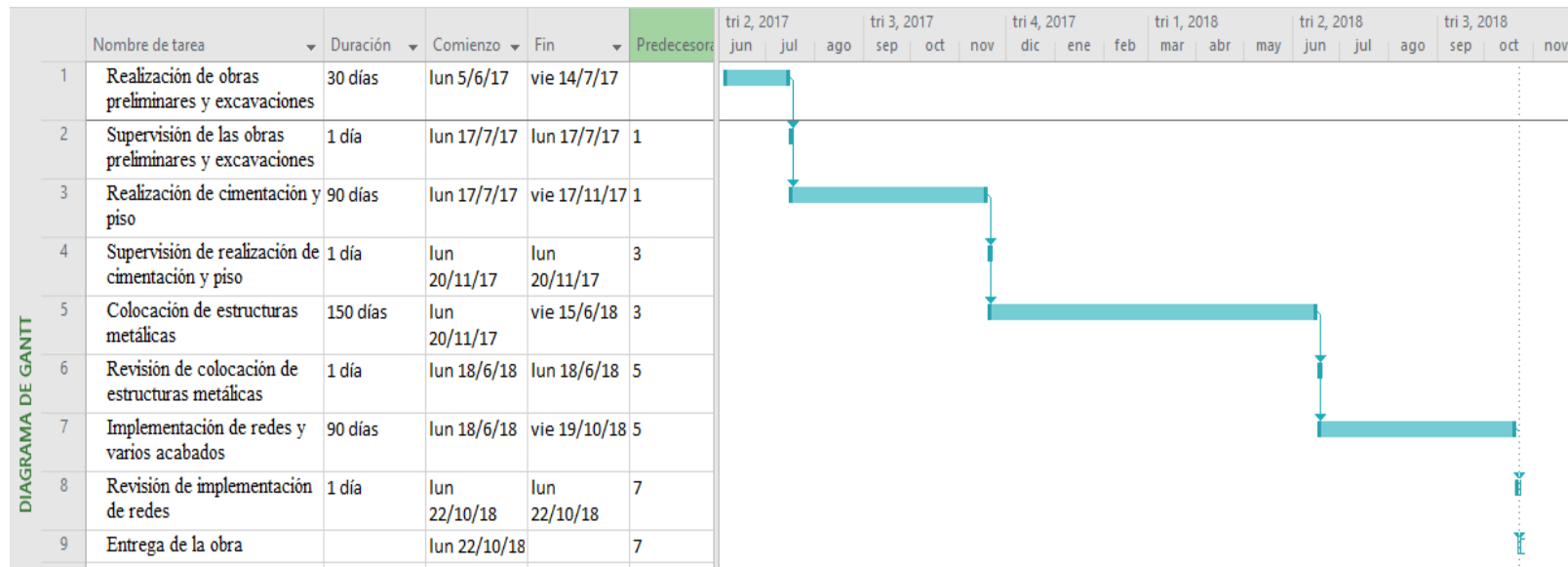


Figura 44: Gráfico de Gantt del plan de mejora de infraestructura.

- Plan de mejora de sistemas

El plan desarrollado en la tabla 27 se enfoca a la implementación del sistema de revisión continua Q en coordinación con el sistema de lectura de códigos de barra para manejar el inventario que se espera realizarlo para el año 2018. (Figura 45)

La implementación de un sistema contable que se ajuste a las necesidades de la empresa, y la utilización tanto de documentos electrónicos como de la nube informática se está llevando a cabo a partir del mes de enero del año 2017 con la empresa de servicios electrónicos SAFI y tiene un costo de \$ 7.230,00 dólares. De igual manera, ya cuenta con un sistema de antivirus que se acopla a las necesidades de barreras electrónicas denominado AVG Internet Security – Ilimitado cuyo costo fue de \$110, 39.

Con respecto al servicio de internet se está llevando a cabo las cotizaciones con empresas como punto net, CNT y Tv Cable para realizar el cambio en el mes de febrero del año 2017.

En cuanto a las formas de pago, las transferencias directas entre la misma entidad bancaria no necesitan de clave para llevarlas a cabo, sin embargo, cuando se debe realizar transferencias a una entidad diferente de la que nos brinda el servicio, es necesario presentar la clave que otorga la tarjeta E-key, por lo que para iniciar los pagos

con transferencias es primordial obtenerla. Con dichas acciones se espera reducir los costos por traslados y demoras en tiempo innecesarios generados por esperas en la aprobación y pagos de los costos de los procesos con cheques.

La empresa cuenta con Skype Empresarial Online plan 1 cuyo costo es de \$24 dólares anuales, sin embargo, solo se utiliza para hablar con los proveedores. Las video conferencias de refuerzo propuestas para el análisis de resultados de conversiones con los clientes disminuyen la carga horaria del gerente general, evitando costos generados por la contratación de personal y costos de traslado. Además, si se aplican para despejar dudas cuando los proveedores están realizando los dossiers en base a la estructura de los requisitos solicitados por Agrocalidad puede reducir el tiempo de obtención de registros de 15 a 11 meses.

Tabla 27: Plan de mejora de sistemas

N°	Actividad	Responsable	Duración	Presupuesto
1	Cotización de antivirus AVG Internet Security – Ilimitado	Asistente administrativa	1 semana	\$ -
2	Cotización del servicio de internet	Asistente administrativa	1 semana	\$ -
3	Cotización del sistema de revisión continua Q y lectura de códigos de barra	Jefe de bodega	1 semana	\$ -
4	Firma de contrato por servicios del sistema contable, ERP y facturación electrónica	Gerente general	1 semana	\$ -
5	Firma de contrato por servicios de internet	Gerente general	1 semana	\$ -
6	Firma de contrato por servicios de revisión continua Q y lectura de códigos de barra	Gerente general	1 semana	\$ -
7	Implementación del sistema contable, ERP y facturación electrónica	Safi	3 días	\$ 7.230,00
8	Instalación del servicio de internet	Empresa proveedora	2 semanas	\$ 180,00
9	Implementación del sistema de revisión continua Q y lectura de códigos de barra	Empresa proveedora	2 semanas	\$ 2.000,00
10	Implementación del sistema de antivirus AVG Internet Security – Ilimitado	AVG Internet Security	3 días	\$ 119,39
11	Prueba del sistema contable, ERP y facturación electrónica	Gerente financiero	1 semana	\$ -
12	Prueba del sistema de revisión continua Q y lectura de códigos de barra	Jefe de bodega	1 semana	\$ -
13	Capacitación del sistema contable, ERP y facturación electrónica a los colaboradores	Safi	3 días	\$ -
14	Capacitación del sistema de revisión continua Q y lectura de códigos de barra	Empresa proveedora	1 día	\$ -
15	Creación de los formatos electrónicos para el pedido de transferencia	Gerente financiero	1 semana	\$ -
16	Capacitación sobre la forma de solicitud del procedimiento	Gerente financiero	1 día	\$ -
17	Solicitar la tarjeta E-key del banco pichincha	Gerente general	1 día	\$ -
18	Pago del servicio de Skype Empresarial Online plan 1	Gerente general	5 minutos	\$ 24,00
TOTAL				\$9.553,39

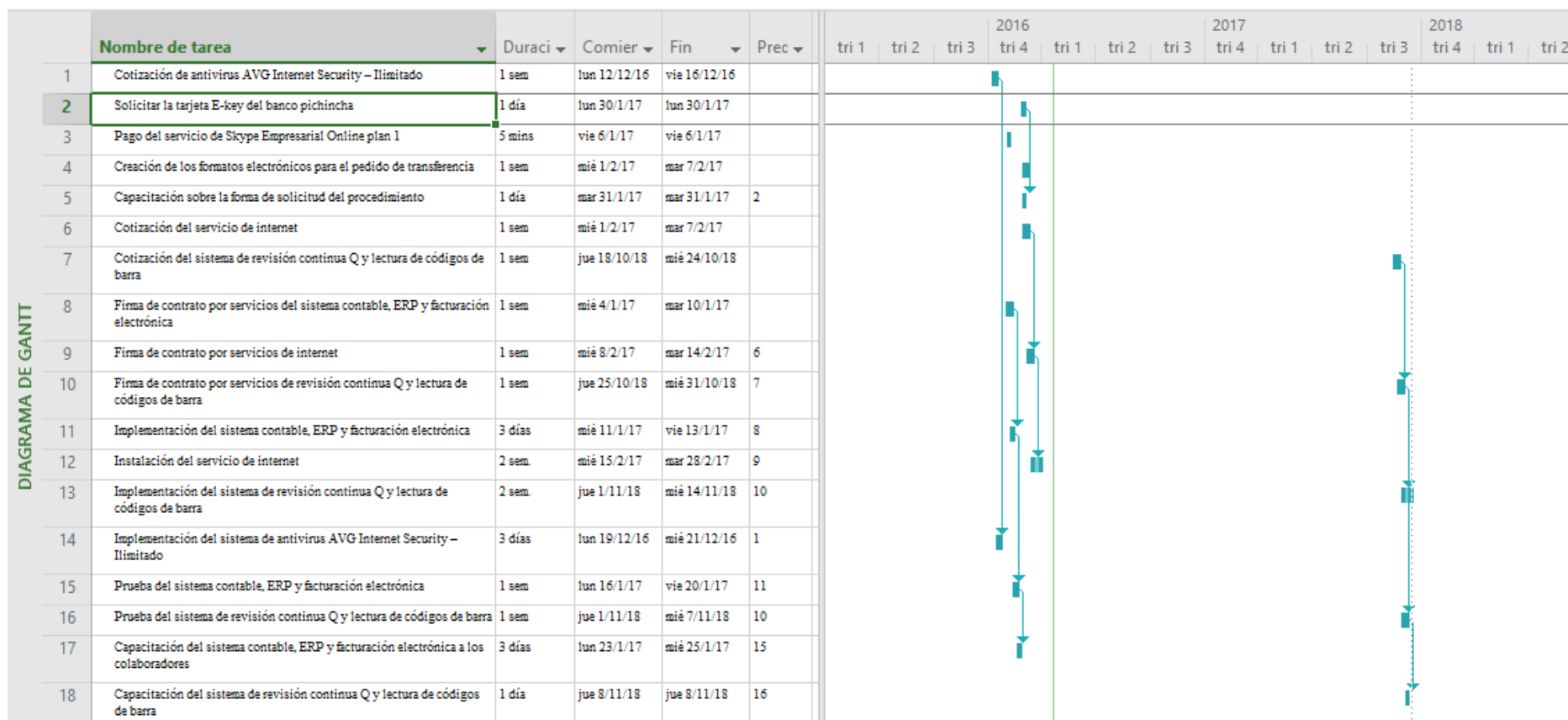


Figura 45: Gráfico de Gantt del plan de mejora de sistemas

- Plan de mejora de mercadeo

El plan de mejora de mercadeo propuesto en la tabla 28 busca realizar campañas de marketing que incrementen el número de clientes de la empresa en base a publicidad electrónica y presencia de marca en al menos cuatro eventos sociales referentes a las actividades de la cadena productiva que se relacionen directamente con el giro de negocio de la empresa. Su desarrollo se puede apreciar en la figura 46.

En cuanto a las investigaciones de mercado, se implementan con la finalidad de ingresar a nuevos mercados en los que la empresa puede ser competitiva ya sea con los productos registrados cuyo uso aplica también para el sector porcino y ganadero, o con los productos nuevos implementados para el sector avícola cuya demanda sea significativa y su precio sea competitivo.

Dentro del plan de mejora se han incluido los costos por traslados hacia las entrevistas (\$5,00) los eventos sociales (\$20,00) y los gastos incurridos en la capacitación a distribuidores (\$50,00). Cabe recalcar que los costos establecidos por eventos sociales son compartidos con los proveedores por lo que en promedio AMMR gasta alrededor de \$1.500,00 por cada inscripción de participación y alrededor de \$1.350,00 en insumos para decoración del stand en cada participación realizada.

Tabla 28: Plan de mejora de mercadeo

N°	Actividad	Responsable	Duración	Presupuesto
1	Revisión de informes e indicadores de los procesos GCO	Jefe de marketing	1 mes	-
2	Solicitud de sugerencias a clientes, distribuidores y empleados	Jefe de marketing	1 semana	-
3	Realiza entrevistas con los clientes	Jefe de marketing	1 semana	-
4	Se suscribe a las revistas referentes al sector aviar	Jefe de marketing	1 año	\$ 100,00
5	Desarrollo de la campaña de marketing & publicidad	Jefe de marketing	4 meses	\$ 500,00
6	Capacita a los distribuidores	Jefe de marketing	1 día	\$ 50,00
7	Publicita en las redes sociales	Jefe de marketing	6 meses	\$ 2.000,00
8	Organiza la presencia en los eventos sociales	Jefe de marketing	1 mes	\$ 6.000,00
9	Paga insumos de promoción para los stands	Jefe de marketing	1 día	\$ 5.400,00
10	Participa en los eventos sociales	Jefe de marketing	1 día	\$ 20,00
11	Desarrolla la investigación de nuevos mercados	Jefe de marketing	6 meses	\$ 500,00
			TOTAL	\$ 14.570,00

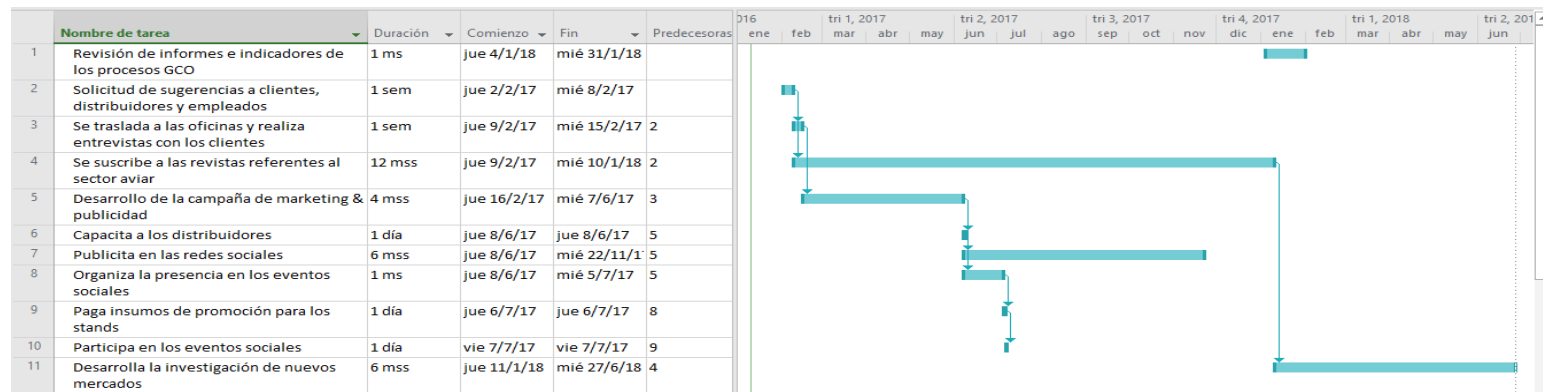


Figura 46: Gráfico de Gantt del plan de mejora de mejora de mercadeo.

- Plan de implementación de los procedimientos

El plan de la implementación propuesto en la tabla 29, contiene las actividades como la revisión del mapa de procesos, la revisión de los procesos y responsable, la aprobación de los procedimientos y responsable, el seguimiento a la implantación de los procesos, la evaluación de desempeño de los procesos, la auditoría de los procesos y la elaboración del informe de implementación. Dichas actividades se alinean a las acciones de planificar, hacer, verificar y actuar del ciclo PHVA propuesto por Deming. La ejecución del plan de implementación de los procesos tendrá una duración aproximadamente de 15 meses (Figura 47). Con la información obtenida en los informes se procederá a realizar los cambios necesarios para encaminar a la empresa hacia la mejora continua.

Tabla 29: Plan de implementación de los procesos

Nº	Actividad	Responsable	Duración	Presupuesto
1	Revisión del mapa	Gerente general	1 semana	-
2	Revisión de los procesos y responsable	Gerente general	1 mes	-
3	Aprobación de los procedimientos y responsable	Gerente general	1 semana	-
4	Seguimiento a la implementación de procedimientos	Jefe de marketing	1 año	-
5	Evaluación del desempeño de procesos	Gerente general	1 semana	-
6	Auditoría de procesos	Gerente general	1 mes	-
7	Elaboración del informe de implementación	Gerente general	1 semana	-

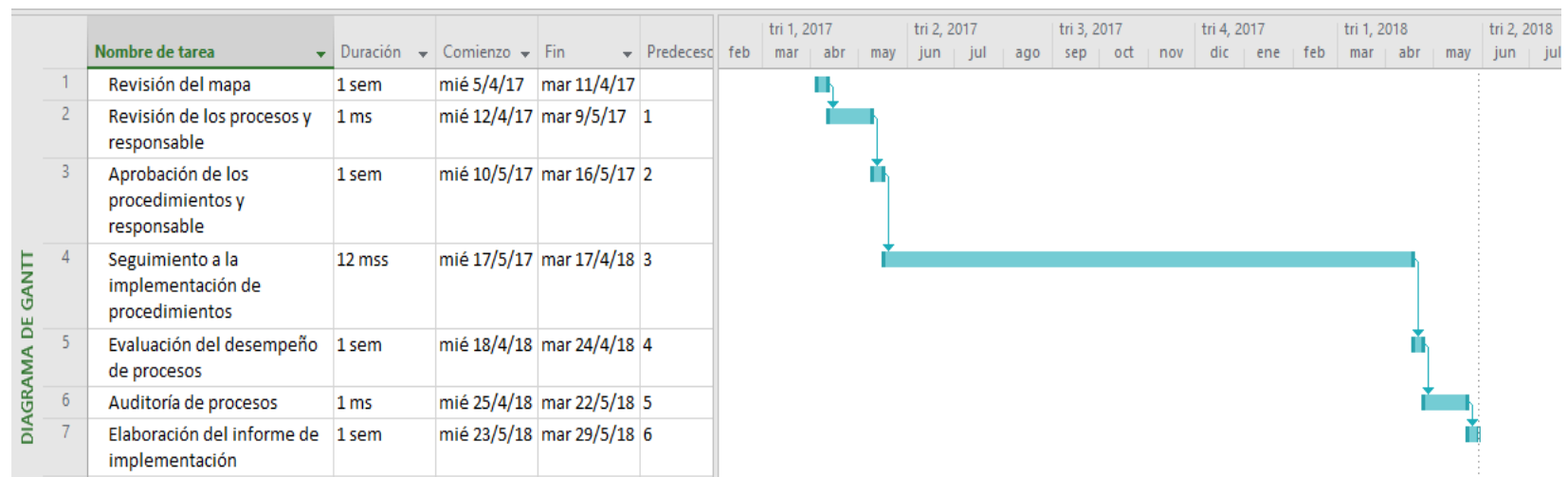


Figura 47: Gráfico de Gantt del plan de implementación de los procesos.

El presupuesto total anual de los planes de mejora se encuentra en la tabla 30, como resumen a todos los costos explicados en cada plan de mejora.

Tabla 30: Presupuesto total de los planes de mejora

Plan de mejora	Presupuesto
Infraestructura	\$ 61.999,99
Sistemas	\$ 9.553,39
Mercadeo	\$ 14.570,00
Procedimientos	\$ 0,00
Total	\$ 86.123,38

Gracias a la propuesta de mejora de procesos establecida, AMMR Veterinarios S.C.C. puede reducir sus costos dentro de las áreas de implementación de mejora y de igual manera puede incrementar el nivel de utilidad para el año 2017.

4.3.2. Costos

- Ahorro de costos en Infraestructura

Gracias a la construcción de la nueva bodega, los costos destinados para alquiler de bodegas se eliminan. En la tabla 31 se puede observar que el alquiler de bodega representa el 90% del total de costos de almacenamiento por lo que el ahorro anual sería de \$6.480,00. El 10% restante de los costos corresponde a la cantidad destinada para mantenimiento y limpieza de la misma.

Tabla 31: Reducción de costos de almacenamiento del producto

	*Gasto (1)	% Ahorro (2)	Ahorro (1) x (2)
Mensual	\$ 600,00	90%	\$ 540,00
Anual	\$ 7.200,00	90%	\$ 6.480,00

***Fuente:** AMMR Veterinarios S.C.C., 2016

La localización de la bodega reduce el kilometraje entre las zonas más concurridas por el gerente general y el jefe de bodegas debido a que se ubica en una zona central para las granjas avícolas, en la tabla 32 se observa las rutas, tiempo, kilómetros y frecuencias manejadas actualmente desde las oficinas ubicadas en calderón hasta las diferentes ubicaciones. El tiempo promedio y los kilómetros recorridos en promedio solo se toma en cuenta como ida desde la bodega hasta el destino, mientras que para calcular el total de frecuencias se multiplica el número de viajes por dos (entendiéndose como ida y vuelta) y por 4 (por ser 4 semanas al mes). En el kilometraje total mensual se multiplica la frecuencia por los kilómetros recorridos promedio en una ruta de ida. Dando como resultado 7.468 kilómetros recorridos mensualmente entre el gerente general y el jefe de bodegas.

Por otra parte, en la tabla 33 se refleja que, como consecuencia de la construcción de la nueva bodega, el promedio de los kilómetros mensuales recorridos se reduce a 5.694.

Tabla 32: Cálculo de kilómetros actuales

Bodega	*Destino	*Tiempo promedio (ida)	*Km recorrido promedio (ida) (1)	*Frecuencia mensual promedio (ida y vuelta) N° viajes x 4 sem = (2)	Km total mensual (1)*(2)
Calderón	Ibarra	1:51	101,00	24	2.424,00
Calderón	Ambato	2:27	167,00	8	1.336,00
Calderón	Terminal Norte	0:13	7,60	16	121,60
Calderón	Cayambe	1:00	54,20	24	1.300,80
Calderón	Ascazubi	1:03	53,30	24	1.279,20
Calderón	Quinche	0:37	28,10	16	449,60
Calderón	Oficinas de transporte en la ciudad de Quito	0:52	34,80	16	556,80
TOTAL		8:03	446,00	128	7.468,00

*Fuente: AMMR Veterinarios S.C.C., 2016

Tabla 33: Cálculo de kilómetros mejorado

Ubicación	*Destino	*Tiempo promedio (ida)	*Km recorrido promedio (ida) (1)	*Frecuencia mensual promedio (ida y vuelta) (N° viajes x 4 sem = (2))	Km total mensual (1)*(2)
Ascazubi	Ibarra	1:30	80,10	24	1.922,40
Ascazubi	Ambato	2:48	184,00	8	1.472,00
Ascazubi	Terminal Norte	0:42	38,30	16	612,80
Ascazubi	Cayambe	0:39	32,60	24	782,40
Ascazubi	Ascazubi	0:03	0,30	24	7,20
Ascazubi	Quinche	0:12	4,00	16	64,00
Ascazubi	Oficinas de transporte en la ciudad de Quito	1:01	52,10	16	833,60
TOTAL		6:55	391,40	128	5.694,40

*Fuente: AMMR Veterinarios S.C.C., 2016

En la tabla 34 se muestra el cálculo del ahorro generado en consumo de gasolina. El gerente general y el jefe de bodegas utilizan gasolina súper debido a que esta contribuye al buen mantenimiento de los vehículos de trabajo. Cada galón, cuyo costo es de \$2,26, cubre 25

kilómetros de recorrido aproximadamente por lo que si se divide el número de kilómetros actual y mejorado para 25 se obtiene el número total de galones necesarios para cubrir las rutas, al multiplicar el resultado por el costo unitario se obtiene el costo total de las rutas. La ruta actual tiene un costo mensual de \$675,11 mientras que la ruta mejorada tiene un costo mensual de \$514,77 reflejando que hay un 24% de ahorro. En consecuencia, existe un ahorro anual de \$1923,96 dólares.

Tabla 34: Reducción de costos de transporte

	Costo Unitario Galón súper (1)	*KM por galón (2)	*Total Kilómetros (3)	Total galones (3)/(2) =(4)	Total, costo mensual (4)x(1)	%
KM actual	\$ 2,26	25	7.468,00	298,72	\$ 675,11	100%
KM mejorado	\$ 2,26	25	5.694,40	227,78	\$ 514,77	76%
Ahorro					\$ 160,33	24%

***Fuente:** AMMR Veterinarios S.C.C., 2016

Adicionalmente, el costo promedio de daño o pérdida de inventarios es el 8% del costo de venta según los datos históricos de la contabilidad de los últimos 4 años a partir desde el año 2012 (tabla 35), gracias a la centralización de los productos y los controles de calidad establecidos la gerencia aspira evitar daños por malas condiciones de almacenamiento, productos caducados, robos y pérdidas, entre otros. Por lo que se quiere reducir al 2% los costos por daños y pérdidas de inventario, generando un ahorro anual de \$56.329,27, siendo este el ahorro más significativo de la mejora en infraestructura. (Tabla 36)

Tabla 35: Promedio de costo de venta de productos

	*AÑO 2012	*AÑO 2013	*AÑO 2014	*AÑO 2015	PROMEDIO COSTO
*COSTO DE VENTA PRODUCTOS	\$ 548.153,53	\$ 743.216,64	\$ 1.273.685,77	\$ 955.523,50	\$880.144,86
*PÉRDIDA DEL 8%	\$ 43.852,28	\$ 59.457,33	\$ 101.894,86	\$ 76.441,88	\$ 70.411,59

***Fuente:** AMMR Veterinarios S.C.C., 2012, 2013, 2014, 2015

Tabla 36: Reducción de costos por daño o pérdida de inventarios

	* Costo (1)	% Ahorro (2)	Ahorro (1) x (2)
Mensual	\$ 5.867,63	80%	\$ 4.694,11
Anual	\$ 70.411,59	80%	\$ 56.329,27

***Fuente:** AMMR Veterinarios S.C.C., 2016

Por último, los colaboradores encargados de la bodega organizan las mismas fuera de su horario de trabajo normal, dedicando a esta actividad 5 horas por mes, lo que genera costos por horas extras (Tabla 37). Al adicionar los controles de BPA quincenales dentro de la bodega se reduce el número de horas en un 80%, es decir, se reduce de 5 a 1 hora extra por mes prevista para casos especiales o situaciones que no puedan ser controlados por los colaboradores, esto genera un ahorro anual de \$555,26. (Tabla 38)

Tabla 37: Cálculo de horas extra

Trabajador	*Costo Horario (1)	Costo Horas Extra [(1)x 1,25]= (2)	Horas Extra al Mes (2) x 5 h
Jefe de bodega	\$ 4,83	\$ 6,04	\$ 30,18
Auxiliar de bodega	\$ 4,43	\$ 5,53	\$ 27,66
TOTAL	\$ 9,25	\$ 11,57	\$ 57,84

***Fuente:** AMMR Veterinarios S.C.C., 2016

Tabla 38: Reducción de pago de horas extras por mantenimiento de inventarios

	*Gasto (1)	% Ahorro (2)	Ahorro (1) x (2)
Mensual	\$ 57,84	80%	\$ 46,27
Anual	\$ 694,08	80%	\$ 555,26

***Fuente:** AMMR Veterinarios S.C.C., 2016

- Ahorro de costos en sistemas

Se incurre en gastos por transporte, seguro, desaduanización y salida de divisas en cada importación que se realiza, muchas veces dichas importaciones no cubren la demanda existente del producto por lo que se incurre de nuevo en los mismos costos cada que las cantidades de importaciones son mal calculadas. En Promedio se realizan 48 importaciones al año generando un costo de \$65.511,27, con la implementación del sistema de revisión continua Q se obtiene un control sobre el número de importaciones óptimo a realizar anualmente, por lo que se aspira reducir el número de importaciones a 36, debido a que en el proceso de realización de la importación mejorado se calcula realizar una importación mensual por cada proveedor, con esta mejora se espera reducir de 4 a 3 importaciones mensuales y por ende el costo en un 25% generando un ahorro de \$16.377,82 anual. (Tabla 39)

Tabla 39: Cálculo del ahorro en costos de importación

	* Costo (1)	% Ahorro (2)	Ahorro (1) x (2)
Mensual	\$ 5.459,27	25%	\$ 1.364,82
Anual	\$ 65.511,27	25%	\$ 16.377,82

***Fuente:** AMMR Veterinarios S.C.C., 2016

Por otra parte, al no cubrir con la demanda existente del producto se generan alrededor de dos pedidos rechazados en la semana según las entrevistas con la asistente administrativa. En la tabla 40 se encuentra el cálculo del valor promedio de un pedido, se muestra el valor de ventas de productos veterinarios (excluye el valor de ventas de pollos y balanceados) dividido para el número de pedidos anuales, por lo que se deduce que en cada pedido se pierde alrededor de \$1.454,80 en promedio.

Tabla 40: Cálculo del valor promedio de un pedido

	*Año 2012	*Año 2013	*Año 2014	*Año 2015	Promedio
Ventas anuales de productos (1)	\$1.184.826,45	\$1.652.268,43	\$2.231.754,64	\$1.915.646,44	\$1.746.123,99
Nº pedidos anuales (2)	856	1.023	1.698	1.224	1.200
Valor promedio de un pedido (1)/(2)	\$ 1.384,14	\$ 1.615,12	\$ 1.314,34	\$ 1.565,07	\$ 1.454,80

***Fuente:** AMMR Veterinarios S.C.C., 2012, 2013, 2014, 2015

Con la implementación del sistema Q se espera reducir los costos por faltantes de mercadería en un 50% es decir, perder un solo pedido por semana debido a casos especiales o situaciones que no

sean controlables por los colaboradores. En la tabla 41 se deduce el costo por faltante mensual de \$11.638,40 al conocer que son 8 pedidos mensuales que se pierden, este número es multiplicado por el valor unitario del pedido presentado en la tabla 39. Si se disminuye un pedido, el ahorro por mensual ganado será de 5.819,20 y el ahorro anual será de \$69.830,41, siendo el valor más significativo en la clasificación de sistemas.

Tabla 41: Reducción de los costos por faltantes

	*Costo (1)	% Ahorro (2)	Ahorro (1) x (2)
Mensual	\$ 11.638,40	50%	\$ 5.819,20
Anual	\$ 139.660,82	50%	\$ 69.830,41

***Fuente:** AMMR Veterinarios S.C.C., 2016

Adicionalmente, el tiempo perdido en la revisión y firma de cheques retrasan los pagos de los servicios que la empresa recibe, entre ellos se encuentra el pago de las tarjetas de crédito que maneja el gerente general, esto genera un interés por mora de \$72,00 dólares anuales, con la implementación de las transferencias bancarias se reduce en un 80% el interés, entendiendo que el 20% pertenece a situaciones externas que no dependen del colaborador, esto genera un ahorro de \$57,60 dólares. (Tabla 42)

Tabla 42: Reducción de los gastos financieros por mora

	*Gasto (1)	% Ahorro (2)	Ahorro (1) x (2)
Mensual	\$ 6,00	80%	\$ 4,80
Anual	\$ 72,00	80%	\$ 57,60

***Fuente:** AMMR Veterinarios S.C.C., 2016

Así también, cuando la información del sistema contable se pierde o se encuentran virus que dañan el software necesario para la realización del giro de negocio, se acude a los técnicos para el arreglo de los mismos, las visitas que en promedio se realizan ocho veces al año con un costo unitario de \$60,00, generan un costo anual por asistencia informática de \$480,00 dólares, al realizar una buena inversión en los planes de mejora se puede prescindir del este servicio hasta en un 75% es decir reducir las visitas de 8 a dos durante el año comercial, generando un ahorro anual de \$360,00. (Tabla 43)

Tabla 43: Reducción de los gastos por asistencia informática

	*Gasto	% Ahorro	Ahorro
	(1)	(2)	(1) x (2)
Mensual	\$ 60,00	75%	\$ 45,00
Anual	\$ 480,00	75%	\$ 360,00

***Fuente:** AMMR Veterinarios S.C.C., 2016

Finalmente, cuando la información contable no puede ser recuperada, la planta administrativa realiza nuevamente el ingreso de los datos al sistema contable fuera del horario de trabajo, generando costos por horas extra. En la tabla 44 se expone el cálculo de las horas extra de los colaboradores, quienes dedican una hora diaria a dicha actividad, dando como resultado un costo mensual total de \$962,77 dólares. Generalmente la planta administrativa se demora alrededor de seis meses en ingresar la información perdida por lo que se obtiene un costo de \$ 5.776,61.

Tabla 44: Cálculo de las horas extra de la planta administrativa

Trabajador	Costo Horario (1)	Costo Horas Extra [(1)x 2]= (2)	Costo horas extra al mes (2) x 1 h x 20 = (3)	Costo horas extra semestre (3) x 6
Asistente administrativa	\$ 5,23	\$ 10,46	\$ 209,23	\$ 1.255,36
Gerente financiero	\$ 9,18	\$ 18,36	\$ 367,27	\$ 2.203,65
Jefe de importaciones	\$ 5,23	\$ 10,46	\$ 209,23	\$ 1.255,36
Auxiliar de bodega	\$ 4,43	\$ 8,85	\$ 177,04	\$ 1.062,23
TOTAL	\$ 24,07	\$ 48,14	\$ 962,77	\$ 5.776,61

***Fuente:** AMMR Veterinarios S.C.C., 2016

Con el nuevo sistema contable Safi se reduce el número de horas extra mensuales destinadas para el reingreso de información en un 75% equivalente a las 15 horas mensuales, debido a que cuenta con back ups automáticos que se guardan en el servidor de la empresa, causando un ahorro de \$4.332,46 dólares. El 25% equivalente a las 5 horas extras mensuales restantes serán destinadas para otras actividades administrativas que aporten al giro del negocio cuya naturalidad no pueda ser controlada por el área administrativa, además, gracias a las mejoras implementadas se aspira que el número de horas extra necesarias no sobrepase a las 30 horas semestrales planificadas para el año comercial. (Tabla 45)

Tabla 45: Reducción de los costos de horas extra del área administrativa

	*Costo (1)	% Ahorro (2)	Ahorro (1) x (2)
Mensual	\$ 962,77	75%	\$ 722,08
Anual	\$ 5.776,61	75%	\$ 4.332,46

***Fuente:** AMMR Veterinarios S.C.C., 2016

En la tabla 46 se muestra un resumen del ahorro de costos y gastos que se ocasionan si se implantan las mejoras en sistemas e infraestructura, el análisis realizado reveló que se puede disminuir alrededor de \$ 156.246,78 dólares anuales.

Cabe recalcar que el ahorro en costos y gastos tiene una relación directa con el crecimiento de la utilidad de la empresa, por lo que en la tabla 47 se calcula el 15% destinado a la participación de trabajadores, el 22% correspondiente al impuesto a la renta, el 10% consignado para la reserva legal y la utilidad neta cuyo valor es de \$ 93.232,45 dólares.

Tabla 46: Resumen del ahorro en costos

Plan de mejora	Beneficios	*Gasto mensual	*Gasto anual	% Ahorro	Ahorro mensual	Ahorro Anual
Infraestructura	Reducción de costos de transporte	\$ 675,11	\$ 8.101,29	24%	\$ 160,33	\$ 1.923,96
Infraestructura	Reducción de costos de almacenamiento del producto	\$ 600,00	\$ 7.200,00	90%	\$ 540,00	\$ 6.480,00
Infraestructura	Reducción de costos de daño o pérdida de inventarios	\$ 5.867,63	\$ 70.411,59	80%	\$4.694,11	\$56.329,27
Infraestructura	Reducción de pago de horas extras por mantenimiento de inventarios	\$ 57,84	\$ 694,08	80%	\$ 46,27	\$ 555,26
Sistemas	Reducción de los costos de importación	\$ 5.459,27	\$ 65.511,27	25%	\$1.364,82	\$16.377,82
Sistemas	Reducción de los costos por faltantes (Costo de oportunidad)	\$11.638,40	\$139.660,82	50%	\$5.819,20	\$69.830,41
Sistemas	Reducción de los costos de horas extra del área administrativa	\$ 962,77	\$ 5.776,61	75%	\$ 722,08	\$ 4.332,46
Sistemas	Reducción de gastos financieros por mora.	\$ 6,00	\$ 72,00	80%	\$ 4,80	\$ 57,60
Sistemas	Reducción de costos de asistencia informática.	\$ 60,00	\$ 480,00	75%	\$ 45,00	\$ 360,00
TOTAL		\$ 25.327,02	\$297.907,66		\$13.396,60	\$156.246,78

***Fuente:** AMMR Veterinarios S.C.C., 2016

Tabla 47: Cálculo de la utilidad neta generada por el ahorro de los costos

Utilidad Antes de Impuestos	\$ 156.246,78
15% Participación Trabajadores	\$ 23.437,02
Base imponible 22% Impuesto a la Renta	\$ 132.809,76
22% Impuesto a la Renta	\$ 29.218,15
Base Imponible Reserva legal	\$ 103.591,62
10% Reserva legal	\$ 10.359,16
Utilidad Neta	\$ 93.232,45

4.3.3. Beneficios

En base a los promedios de los análisis verticales realizados a los estados financieros de la empresa desde el año 2012 al año 2015, se determinó que la utilidad neta tiene una tendencia creciente cuyo porcentaje estimado será del 6% con relación a la cantidad de ventas para el año 2017. (Figura 48)

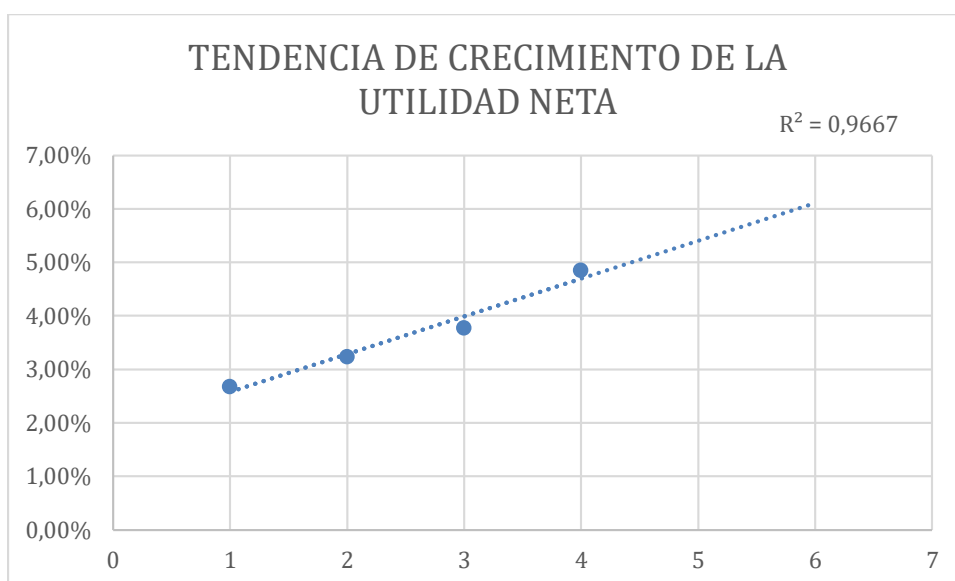


Figura 48: Tendencia estimada del crecimiento de la utilidad neta de AMMR Veterinarios S.C.C para el año 2016 y 2017..

Fuente: AMMR Veterinarios S.C.C., 2012, 2013, 2014, 2015

Esta suposición se apoya en los esfuerzos que se realizarán en mercadeo, ya que al introducir los productos registrados cuyo uso se aplica también para el sector porcino y ganadero se espera incrementar las ventas en un 3% con respecto a las ventas del año 2016. Mientras que, para los productos nuevos implementados en el sector avícola, cuya demanda sea significativa y su precio sea competitivo, se espera incrementar las ventas en un 7% anual con respecto a las ventas del año 2016.

En la tabla 48, se observa que el incremento del 10% de las ventas del año 2017 con respecto a las ventas del año 2016 es de \$203.744,53, cual genera una utilidad neta esperada de \$134.471,39 dólares para el año 2017.

Tabla 48: Porcentajes de utilidad neta generados por ventas

Años	2014	2015	2016 (Estimado)	2017 (Estimado)
Total Ventas	\$2.246.880,96	\$1.932.229,43	\$2.037.445,29	\$ 2.241.189,82
% Utilidad neta generada por ventas	3,77%	4,86%	5,40%	6%
Utilidad neta generada por ventas	\$84.744,33	\$93.812,33	\$110.022,05	\$134.471,39

La utilidad neta obtenida y el ahorro en costos explicados anteriormente demuestran que la inversión que se realizará en la propuesta de mejora incrementa los beneficios económicos de la empresa en el año 2017.

4.3.4. Análisis costo - beneficio

La tabla 49 contiene la comparación entre el presupuesto total de planes de mejora cuyo costo es \$86.123,38 y el beneficio de implementación de las mejoras obtenido del sumatorio entre incremento en ventas y el ahorro de los costos y gastos (\$ 227.703,84). Al dividir el beneficio obtenido para el costo de la inversión se revela que el índice es mayor a uno, entendiéndose que el proyecto debe llevarse a cabo ya que su beneficio es mayor que el costo, en consecuencia, por cada dólar invertido la empresa recupera \$2,64 dólares aproximadamente.

Tabla 49: Comparación costo – beneficio

Costo (1)		Beneficios (2)	Beneficio / Costo (2)/(1)	
Presupuesto total de planes de mejora	\$86.123,38	Utilidad neta esperada generada por ventas	\$134.471,39	-
		Utilidad adicional neta generada por ahorro en costos	\$93.232,45	-
Total inversión	\$86.123,38	Utilidad Neta total	\$227.703,84	2,64

4.3.5. Otros beneficios

- Plan de mejora de mercadeo

La empresa tendrá un incremento de fidelización de marca en sus antiguos clientes y generará más participación de mercado al aumentar su cartera de clientes en diferentes líneas nuevas. Gracias a la campaña publicitaria a desarrollar contará con un mayor reconocimiento dentro del sector avícola.

- Plan de mejora de infraestructura

La mejora en la infraestructura da paso a la centralización de las existencias, logrando obtener un mejor control referente a sus fechas de caducidad y al buen estado de las mismas ya que la bodega será construida con materiales adecuados para la preservación de los productos. De igual manera, tiene el suficiente espacio para realizar a futuro la compra de un montacargas y eliminar el costo de

estibado. Otro beneficio es que los traslados de los envíos se demoran menos debido a que la localización de la bodega es central a las granjas de sus clientes. Además, Las visitas post registro disminuirán las observaciones negativas debido a que la bodega cumplirá con todos los requisitos inspeccionados por Agrocalidad, incrementando el número de visitas aprobadas a la primera vez.

- Plan de mejora de sistemas

El sistema contable adquirido por la empresa proporciona un mayor control y seguridad de la información, genera back ups y los balances de manera automática, las licencias son permanentes y no cuenta con costos de mantenimiento como el anterior sistema contable. Los respaldos de la información se van directamente a la nube informática del sistema, las capacitaciones son gratuitas y se realizan de manera mensual, cuenta con facturación, retenciones, guías de remisión electrónicas incluida evitando la utilización de papel, así también proporciona un manejo de inventarios más preciso que el anterior sistema.

El sistema de revisión continua Q permitirá conocer el número óptimo de importaciones de forma objetiva, es decir, brindará los datos históricos necesarios para realizar una planificación de importaciones que reduzca los gastos de importación y en coordinación del sistema de códigos, el registro de entradas y salidas

de productos tendrán una reducción de tiempo significativa cuando llega las importaciones y cuando salen los pedidos. De igual manera los datos históricos generados son una fuente de información para el desarrollo de las investigaciones de mercado y las campañas de marketing & publicidad.

El exceso de carga horaria disminuye para el gerente, mientras que los colaboradores administrativos pueden ocupar el tiempo que se destinaba al reingreso de información a otras actividades que agreguen valor al cliente. Así también se evitan mudas y traslados innecesarios para realizar los pagos de los servicios. Adicionalmente cuentan con menos horas extras de trabajo permitiendo que su calidad de vida mejore en el ámbito familiar, social y personal.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.CONCLUSIONES

- En el año 2012, la cadena productiva correspondiente al sector avícola representó el 13% del PIB agropecuario y el 4% de la Población Económicamente Activa (PEA) impactando de manera positiva en las zonas rurales existentes en el país.
- El PIB agropecuario en noción ampliada revela que el entorno económico es favorable para AMMR Veterinarios S.C.C. ya que tiene una tendencia creciente, en el año 2012 llegó a ser el PIB más alto en comparación a los otros sectores económicos del país.
- Las zonas avícolas de mayor concentración en granjas destinadas a la crianza de pollos broiler se encuentra en las provincias de Pichincha, Imbabura, El Oro y Guayas. Mientras que para la crianza de las gallinas ponedoras la concentración de granjas se ubica en Tungurahua, Manabí, Pichincha y Cotopaxi.

- AMMR Veterinarios S.C.C. tiene posicionamiento de mercado en las provincias de la Pichincha, Imbabura, Tungurahua y una gran apertura en las provincias de la Costa debido a la cobertura geográfica dividida por áreas entre los distribuidores externos.
- Después de trece años de permanencia en el mercado dentro de la cadena productiva avícola, AMMR Veterinarios S.C.C. se encuentra dentro de un mercado competitivo que tiene una tendencia creciente, gracias al compromiso y servicio técnico de calidad, se ha desarrollado fidelidad de la marca por parte de sus clientes más antiguos.
- Las fortalezas de la empresa se basan en la buena calidad de los productos en combinación con la excelente asistencia técnica necesaria para observar buenos resultados en los lotes de pollos broiler y huevos. De igual manera, en los precios competitivos que AMMR Veterinarios S.C.C. maneja frente a los precios de la competencia y la exclusividad de distribución de las marcas internacionales APSA, FARMATEC, IACSA.
- Las principales debilidades de la empresa comprenden a la realización de las importaciones de manera intuitiva ya que al no poseer conocimiento sobre el número óptimo de importaciones se incurre en más gastos de transporte, desaduanización y seguros; la pérdida de información contable del año comercial en curso ya que genera presión y estrés al existir

desigualdad en el trabajo con respecto a la fecha actual, causando horas extra de trabajo para el área administrativa; y finalmente, los gastos incurridos por pérdida, daño, caducidad o robo de inventarios, la empresa no cuenta con un control de existencias eficiente.

- A pesar de sus años de trayectoria, la empresa aún no posee manuales de procedimientos, mientras que las políticas establecidas por el gerente general solo se expresan en forma verbal a los colaboradores, por lo que resulta sencillo para los mismos olvidar las políticas.
- Los colaboradores de la empresa no tienen en claro las funciones que les corresponde desarrollar, ni tampoco cuentan con delimitaciones claras para cada proceso misional que se realiza. El gerente general centraliza las actividades de otros trabajadores en un grupo determinado, creando confusión entre los mismos.
- El análisis de valor agregado de los 10 procesos misionales actuales reveló que el 72% del tiempo y el 49% del costo se concentran en las actividades NVA referentes a los traslados y mudas en tiempo innecesarias principalmente por las formas de pago y espera de documentos. Así también, El 16% del tiempo y el 30% del costo se centralizan en las actividades VAC referentes a las actividades necesarias para llevar a cabo los procesos. Finalmente, el 12% de tiempo y el 21% de costo restante se

concentran en actividades VAN, demostrando que los procesos misionales actuales cuentan con un bajo nivel de controles, supervisiones e inspecciones.

- En la propuesta de mejora de procedimientos se fusionaron los procesos de visitas a nuevo clientes y capacitaciones a clientes con visitas a clientes debido a que manejan tareas similares que pueden ser combinadas para obtener un mejor resultado. El proceso de reclamos fue trasladado a los procesos estratégicos y se diseñaron los procesos de control de calidad, compras, devolución de mercaderías Investigación de mercado y Marketing & publicidad con la finalidad de obtener un mejor orden gracias a las nuevas limitaciones dentro de los procesos misionales
- La implementación de los planes de mejora en infraestructura, sistemas, procedimientos y mercadeo tienen un presupuesto total de \$86.123,38.
- Las mejoras propuestas generan \$93.232,45 dólares de ahorro de costos en inventarios, horas extras, transporte, asesoría técnica, entre otros. Así también, Incrementan en nivel de ventas en un 10% del año 2016 al 2017 al implementar procesos que ayudan a la apertura de nuevos mercados y al incremento de ventas en el mercado actual, esto genera una utilidad neta de \$134.471,39 ya que, en base al análisis vertical de los datos históricos de los estados de resultados, el crecimiento financiero la empresa tiene una

tendencia creciente, por lo que se aspira tener un 6% de utilidad neta con relación a las ventas para el año 2017.

- Al dividir el beneficio obtenido para el costo de la inversión se revela que el índice es de 2,64 (siendo mayor a uno) entendiéndose que el proyecto debe llevarse a cabo ya que su beneficio es mayor que el costo, en consecuencia, por cada dólar invertido la empresa recupera \$2,64 dólares aproximadamente.

5.2.RECOMENDACIONES

- La empresa debería realizar talleres y retiros en grupo con la finalidad de eliminar las barreras de comunicación existentes entre cada área. La armonización y el aumento de confianza entre los colaboradores creará un mejor ambiente laboral e incentivará la creatividad e innovación de nuevas soluciones que aporten valor al negocio.
- La empresa debe estudiar la posibilidad de crear alianzas estratégicas entre los proveedores nacionales que poseen pequeñas y medianas empresas para impulsar el crecimiento de la cadena productiva.
- El diseño y mejora de los procesos estratégicos y de soporte incrementarán

la eficiencia del trabajo dentro de la empresa, por lo que su desarrollo a futuro ayudará a la compañía a implementar una administración dirigida a gestión de procesos de manera integral.

- Si el cambio es bien recibido y se obtiene buenos resultados, se puede afinar y alinear el sistema de gestión por procesos para obtener la certificación ISO 9001 en sistemas de gestión de calidad.
- Las planificaciones de los procesos misionales deben ser realizada en base a metas alcanzables y medibles en el tiempo, que tenga como base los datos históricos de la empresa y debe estar alineada a la misión y visión de la empresa. Dichas planificaciones deben ser difundidas y tratadas con los colaboradores para obtener una coordinación sincronizada entre las actividades de cada proceso. Estos también deben comprender cuál es su función dentro de cada proceso.
- Las capacitaciones deben incrementarse dentro de la empresa con la finalidad que los colaboradores tengan la oportunidad de aportar mejoras a los procesos que realizan.
- Se debe hacer reuniones periódicas con los responsables de los procesos durante el periodo de implementación de los planes de mejora con el

objetivo de monitorear si las mejoras propuestas se están aplicando en base a lo planificado.

- Los manuales de procedimientos deben ser revisados al menos una vez al año y en caso que exista cambios en el proceso deben ser sustituidos por las nuevas actividades que lo conforman. De igual manera los indicadores deben ser monitoreados en base a su periodo de medición establecido para cada uno dentro de su respectivo manual de procedimiento.
- Se debe realizar el mantenimiento del software y los equipos de cómputo en las fechas establecidas por el proveedor con la finalidad de garantizar el buen funcionamiento de los sistemas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro - AGROCALIDAD. (22 de noviembre de 2008). Creación. Recuperado el 23 de septiembre de 2016, de AGROCALIDAD: <http://www.agrocalidad.gob.ec/creacion-agrocalidad/>
2. Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro - AGROCALIDAD. (2008). Dirección de Registros de Insumos Pecuarios. Recuperado el 18 de marzo de 2016, de Dirección de Registros de Insumos Pecuarios: <http://www.agrocalidad.gob.ec/registro-de-insumos-pecuarios/>
3. AGROCALIDAD. (18 de febrero de 2014). Resolución DAJ-2014DA-02.0025. Recuperado el 20 de marzo de 2016, de AGROCALIDAD: <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/pdf/Registro-Insumos-Agropecuarios/Registro-Insumos-Pecuarios/normativa/Resolucion-0025-Registro-y-control-de-productos-de-uso-veterinaria.Complementaria-a-la-Dec.483-de-la-CAN.pdf>
4. Agudelo, L. F. (2012). Evolución de la Gestión por Procesos. Colombia: Legis S.A.
5. Aiteco Consultores, SL. (s.f.). Qué es un Diagrama de Flujo – Gestión de Procesos. Recuperado el 30 de abril de 2016, de Aiteco Consultores: <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>
6. AMMR Veterinarios S.C.C. (marzo de 2016). Historia. Recuperado el 15 de abril de 2016, de AMMR VETERINARIOS S.C.C.: <http://www.ammrveterinarios.org/#!/blank-1/cee5>
7. AMMR Veterinarios S.C.C. (marzo de 2016). Productos. Recuperado el 02 de Julio de 2016, de AMMR Veterinarios S.C.C.: <http://www.ammrveterinarios.org/#!/productos/cghg>
8. AMMR Veterinarios S.C.C. (2012, 2013, 2014, 2015). Estados financieros.
9. Asociación de Médicos Veterinarios Especialistas en Avicultura del Ecuador - AMEVEA-E. (2016). Eventos. Recuperado el 15 de octubre de 2016, de AMEVEA-E: <http://www.amevea-ecuador.org/#evento>

10. Asociación Española para la Calidad. (2016). Diagrama SIPOC. Recuperado el 21 de noviembre de 2016, de Asociación Española para la Calidad: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/diagrama-sipoc>
11. CONAVE, & ALA. (2015). INFORMACION DEL SEMINARIO. (Grupster, Productor) Recuperado el 23 de abril de 2016, de XXIV Congreso Latinoamericano de Avicultura Guayaquil 2015: <http://avicultura2015.com/informacion-del-seminario/>
12. CONAVE, ALA. (2015). CONAVE. (grupster) Recuperado el 22 de octubre de 2016, de XXIV Congreso Latinoamericano de Avicultura Guayaquil 2015: <http://avicultura2015.com/conave/>
13. CONAVE, AMEVEA, AGROCALIDAD. (19 de marzo de 2013). Guía De Buenas Prácticas Avícolas. Recuperado el 13 de Julio de 2016, de CONAVE: <https://s3.amazonaws.com/staticocdn/memes/1464800142706GUIA+AVICOLA+PUBLICADA.pdf>
14. CONAVE, MAGAP, SESA. (2006). Censo Avícola 2006. Recuperado el 27 de marzo de 2016, de CONAVE: <http://www.conave.org/informacionlistall.php?pagina=2>
15. Confederación Granadina de Empresarios. (03 de julio de 2016). Análisis de Valor. Obtenido de Calidad de Medio Ambiente: <http://www.cge.es/portalcge/tecnologia/innovacion/4114analisis.aspx>
16. Constitución de la República Del Ecuador. (2008). Constitución de la República Del Ecuador. Recuperado el 06 de marzo de 2016, de PUCESI: <http://www.pucesi.edu.ec/web/wp-content/uploads/2016/04/Constitución-de-la-Republica-2008.pdf>
17. Crece negocios. (14 de octubre de 2013). Valor Agregado. Recuperado el 03 de Julio de 2016, de Crecenegocios.com: <http://www.crecenegocios.com/valor-agregado/>
18. Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. México D.F., México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
19. Debitoor. (2012). Definición de Proveedor. Recuperado el 08 de junio de 2016, de Glosario de contabilidad: <https://debitoor.es/glosario/definicion-proveedor>
20. Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft. (2016). Eurotier. (DLG, Productor) Recuperado el 23 de abril de 2016, de Eurotier: <https://www.eurotier.com/en/>
21. Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft. (2016). Innovation Award EuroTier 2016. Recuperado el 23 de abril de 2016, de Eurotier: <https://www.eurotier.com/en/innovation-award/winners/>
22. Edifarm & compañía. (2011). Vademécum Veterinario. Recuperado el 20 de abril de 2016, de Edifarm: <https://www.edifarm.com.ec>
23. Guía de Buenas Prácticas Avícolas. (19 de marzo de 2013). Corporación Nacional de Avicultores - CONAVE. Recuperado el 18 de octubre de 2016, de CONAVE:

<https://s3.amazonaws.com/staticocdn/memes/1464800142706GUIA+AVICOLA+PUBLICADA.pdf>

24. Harrington, J. (1993). Administración total del mejoramiento continuo: la nueva generación. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
25. Ley Orgánica Del Régimen De La Soberanía Alimentaria. (28 de abril de 2009). Recuperado el 16 de marzo de 2016, de <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec046es.pdf>
26. Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (s.f.). Ventanilla Única de Comercio Exterior. Recuperado el 28 de marzo de 2016, de Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad: <http://www.produccion.gob.ec/ventanilla-unica-de-comercio-exterior/>
27. Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (s.f.). Dos herramientas digitales para gestionar tus trámites hasta en un solo día. Recuperado el 20 de abril de 2016, de Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad: <http://www.produccion.gob.ec/dos-herramientas-digitales-para-gestionar-tus-tramites-hasta-en-un-solo-dia/#search>
28. Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca - MAGAP. (2016). La Política Agropecuaria Ecuatoriana: hacia el desarrollo territorial rural sostenible: 2015 - 2025, Parte I. Recuperado el 20 de abril de 2016, de Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP): <http://www.agricultura.gob.ec/biblioteca/>
29. Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca - MAGAP. (2007). Valores/ Misión/ Visión. Recuperado el 16 de marzo de 2016, de Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca: <http://www.agricultura.gob.ec/valores-mision-vision/>
30. Ministerio de Fomento del Gobierno de España. (mayo de 2005). La gestión por procesos. Recuperado el 30 de abril de 2016, de Ministerio de Fomento del Gobierno de España: <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa-03269d1ed94d/19421/CapituloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
31. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica. (Julio de 2009). Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo. Recuperado el 01 de mayo de 2016, de MIDEPLAN: <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>
32. Moretti, E. G. (02 de Julio de 2014). Ventajas de gestionar por procesos. (B. d. Galicia, Productor) Recuperado el 30 de abril de 2016, de Buenos negocios.com: <http://www.buenosnegocios.com/notas/779-ventajas-gestionar-procesos>
33. MQR Sistemas. (s.f.). Contenido del Sistema. Recuperado el 05 de junio de 2016, de MQR Sistema: <http://www.mqrsistema.com>
34. Normas para el registro, c. c. (2000 de junio de 2000). Dirección de registro de Insumos Pecuarios. Recuperado el 28 de marzo de 2016, de AGROCALIDAD:

- <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/pdf/Registro-Insumos-Agropecuarios/Registro-Insumos-Pecuarios/normativa/DECISION-483-CAN-Normas-para-el-registro-control-comercializacion-y-uso-de-Productos-Veterinarios.pdf>
35. Pérez, J. A. (2012). *Gestión por Procesos*. México D.F., México: ALFAOMEGA Grupo Editor, S.A de C.V.
 36. Poultry & Egg Association. (2016). *Introduction to the IPPE*. Recuperado el 23 de abril de 2016, de International Production & Processing Expo: <http://www.ippexpo.org>
 37. PP Digital. (24 de agosto de 2015). "El consumo de pollo y de huevos cada vez es mayor". (R. E. Guayaquil, Editor) Recuperado el 22 de octubre de 2016, de PP Digital: <http://www.ppdigital.com.ec/noticias/economia/6/el-consumo-de-pollo-y-de-huevos-cada-vez-es-mayor>
 38. Prieto, J. (2008). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
 39. Resolución 0179. (27 de junio de 2013). Dirección De Registro De Insumos Pecuarios. Recuperado el 18 de octubre de 2016, de AGROCALIDAD: <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/pdf/Registro-Insumos-Agropecuarios/Registro-Insumos-Pecuarios/normativa/Resolucion-179-Aplicacion-de-Buenas-Practicas-de-Manufactura-BPM.pdf>
 40. Rodríguez, D. (14 de agosto de 2009). *La Industria Avícola Ecuatoriana*. (Engormix, Productor) Recuperado el 22 de octubre de 2016, de Engormix: <http://www.engormix.com/MA-avicultura/articulos/industria-avicola-ecuatoriana-t2606/p0.htm>
 41. Salinas, C. M. (25 de julio de 2013). *5 pasos para hacer un Manual de Procedimientos*. Recuperado el 21 de noviembre de 2016, de Pymempresario: <http://www.pymempresario.com/2013/07/5-pasos-para-hacer-un-manual-de-procedimientos/>
 42. Servicio de Evaluación, Planificación y Calidad de la Universidad Politécnica de Valencia. (31 de octubre de 2011). *Calidad UPV*. Recuperado el 13 de julio de 2016, de Manual de Gestión de Procesos: http://www.upv.es/orgpeg/web/manual_gestion_procesos.pdf
 43. Summers, D. C. (2006). *Administración de la Calidad*. (L. Madrigal, A. Núñez, & UNAM, Trads.) México, México: Pearson Educación.
 44. Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2012). *Administración Estratégica*. (J. F. Ricardo Martín Rubio Ruiz, Trad.) México D.F., México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
 45. Uribe, M., & Reinoso, J. (2014). *Sistema de indicadores de gestión* (1ª edición ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
 46. Vásquez, C. (10 de octubre de 2012). *Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas*. Recuperado el 5 de junio de 2016, de gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

47. Walton, M. (1988). *Cómo administrar con el Método Deming*. (A. Bernal, Ed.) Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A.

ANEXOS

ANEXO 1

**Resumen del estado de resultados e índices
financieros de AMMR Veterinarios S.C.C.**

Resumen del Estado de Resultados de AMMR Veterinarios S.C.C.

CONCEPTO	2012	2013	2014	2015
Operacionales	\$335.110,05	\$393.216,38	\$531.860,55	\$551.675,45
No operacionales	\$16,11	\$685,62	\$2.741,79	\$411,00
INGRESOS	\$335.126,16	\$393.902,00	\$534.602,34	\$552.086,45
Operacionales	\$279.257,93	\$288.895,36	\$378.050,89	\$379.055,79
No operacionales	\$2.011,38	\$14.818,04	\$14.657,08	\$15.976,03
EGRESOS	\$281.269,31	\$303.713,40	\$392.707,97	\$395.031,82
UTILIDAD ANTES DE IMP.	\$53.856,85	\$90.188,60	\$141.894,37	\$157.054,63

Fuente: AMMR Veterinarios S.C.C., 2012, 2013, 2014, 2015

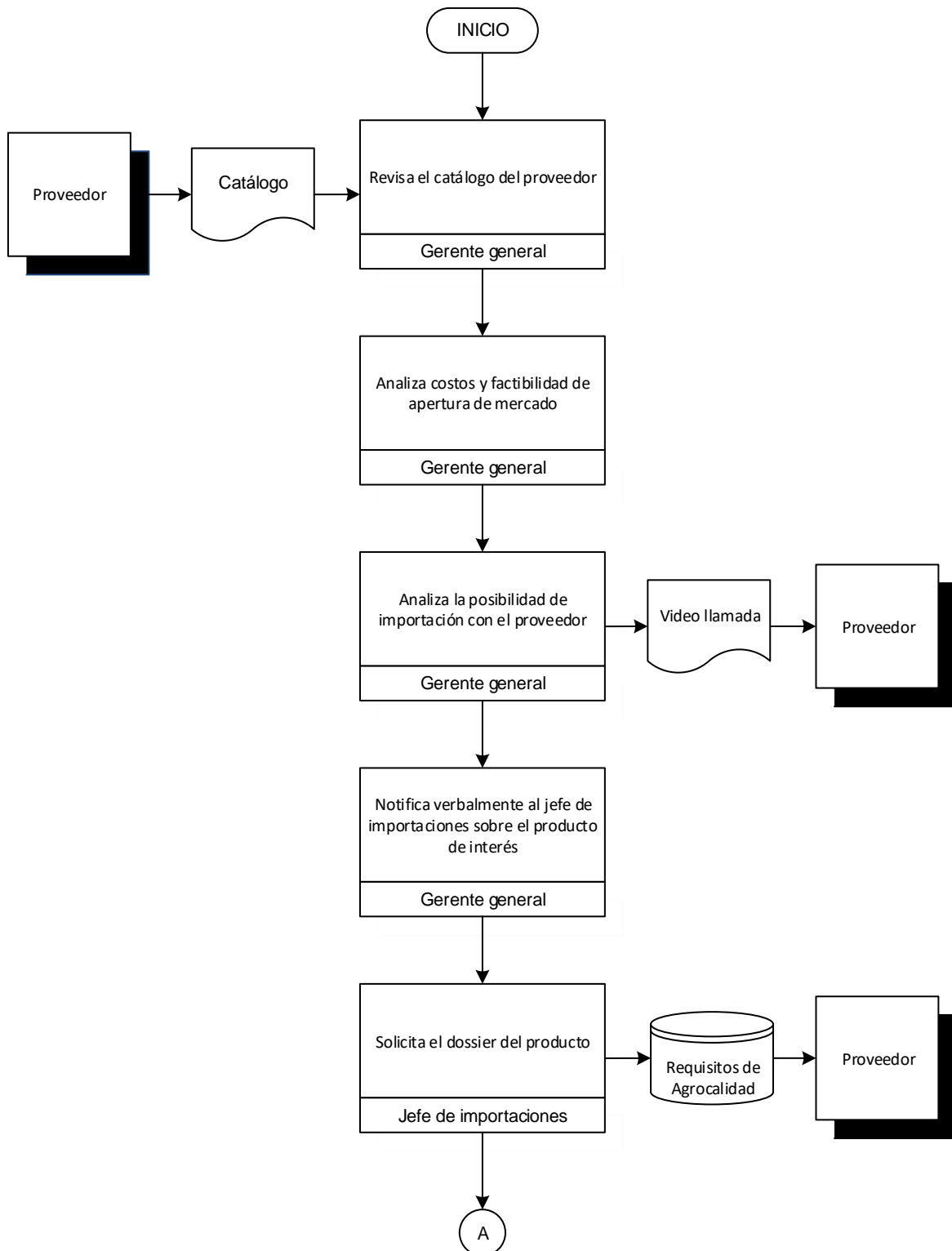
Índices financieros de AMMR Veterinarios S.C.C.

TIPO	AÑO			
INDICES DE LIQUIDEZ	2012	2013	2014	2015
LIQUIDEZ	1,61	1,74	1,70	2,20
PRUEBA ÁCIDA	0,77	1,34	1,29	1,73
PERIODO DE PRUEBA DE CUENTAS POR COBRAR (DÍAS)	100,20	96,25	82,50	111,50
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR PERIODO DE PRUEBA DE INVENTARIOS (DÍAS)	3,59	3,74	4,36	3,23
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	294,45	104,29	64,88	76,15
PERIODO DE PRUEBA DE CUENTAS POR PAGAR (DÍAS)	1,22	3,45	5,55	4,73
ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	345,13	258,32	156,66	158,07
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	1,04	1,39	2,30	2,28
DÍAS DE ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES	1,32	1,68	2,22	1,95
CICLO DE EFECTIVO (DÍAS)	22,76	17,87	13,53	15,40
INDICES DE ENDEUDAMIENTO	49,53	-57,79	-9,28	29,59
ENDEUDAMIENTO	2012	2013	2014	2015
APALANCAMIENTO	0,94	0,91	0,85	0,81
INDICES DE RENTABILIDAD	15,89	9,76	5,68	4,31
ROA	2012	2013	2014	2015
ROE	0,06	0,09	0,14	0,16
ROS - MARGEN NETO	1,00	0,98	0,94	0,84
	0,04	0,05	0,06	0,08

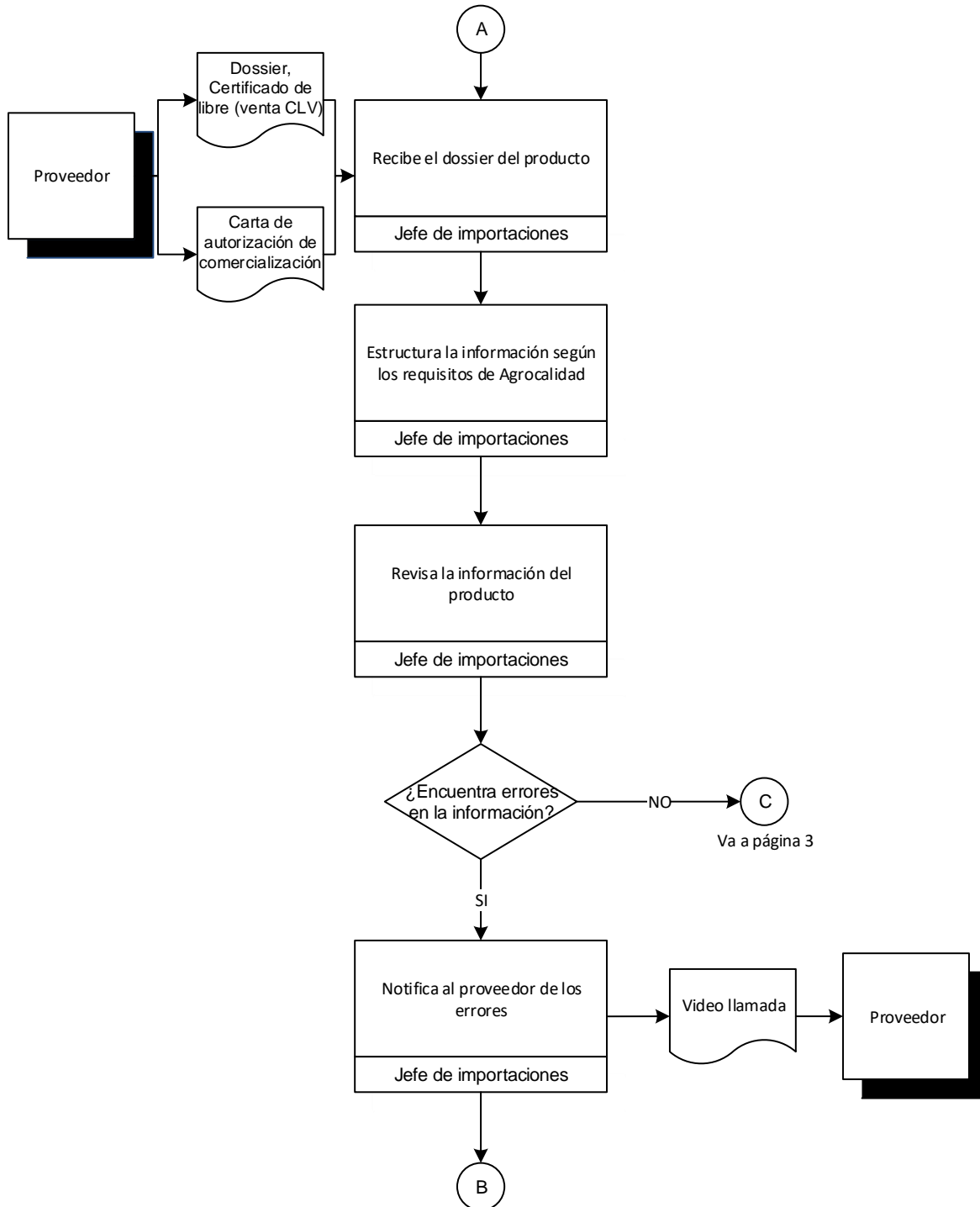
Fuente: AMMR Veterinarios S.C.C., 2012, 2013, 2014, 2015

ANEXO 2
Diagramas de flujo actuales de AMMR
Veterinarios S.C.C.

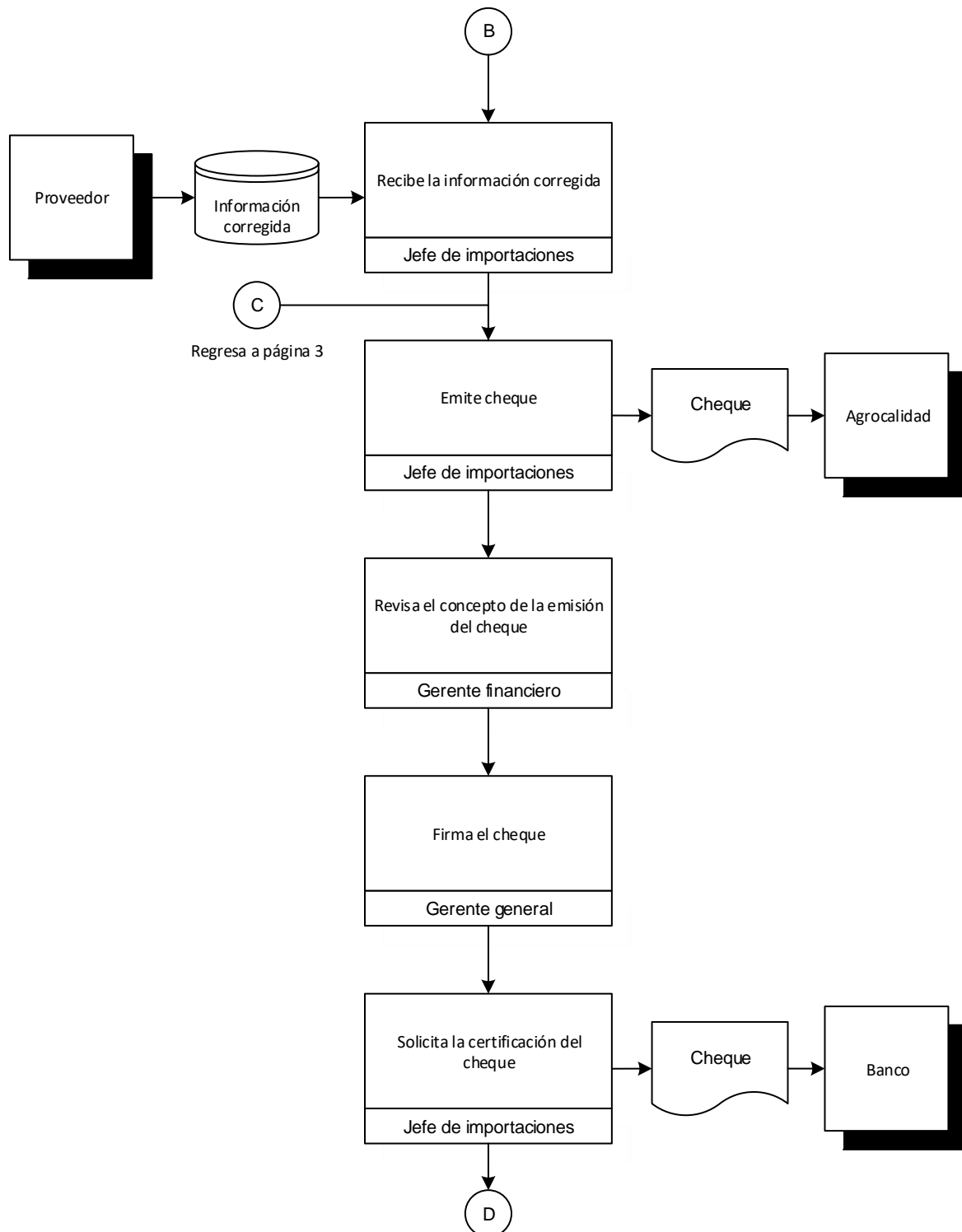
		AMMR VETERINARIOS S.C.C.		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO PM 01.1		Proceso: Registro de Productos			
Edición: 00				Pág. 1 de 5	



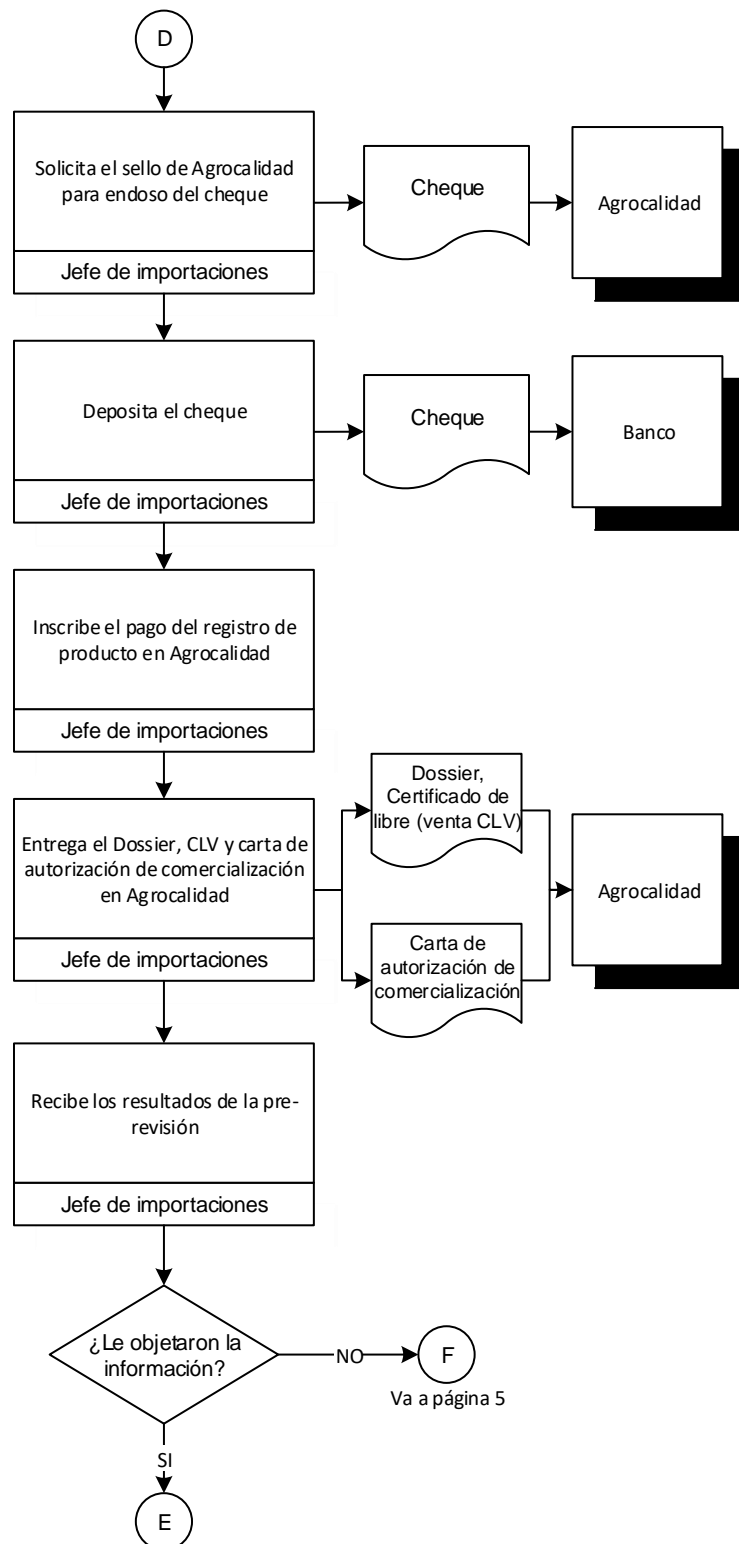
 AMMR VETERINARIOS S.C.C.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO PM 01.1	Proceso: Registro de Productos	
Edición: 00		Pág. 2 de 5



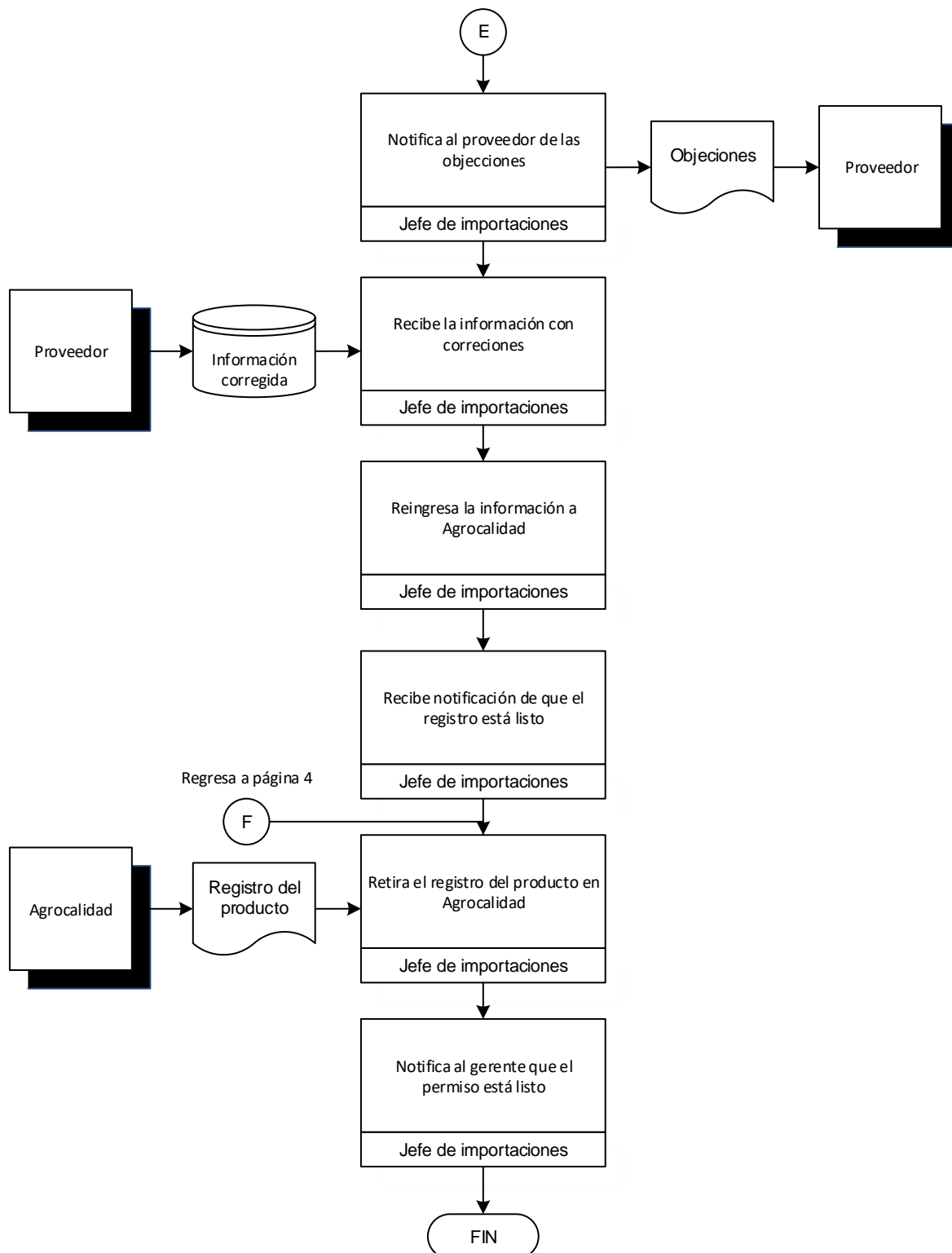
	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CODIGO PM 01.1	Proceso: Registro de Productos	
Edición: 00		Pág. 3 de 5



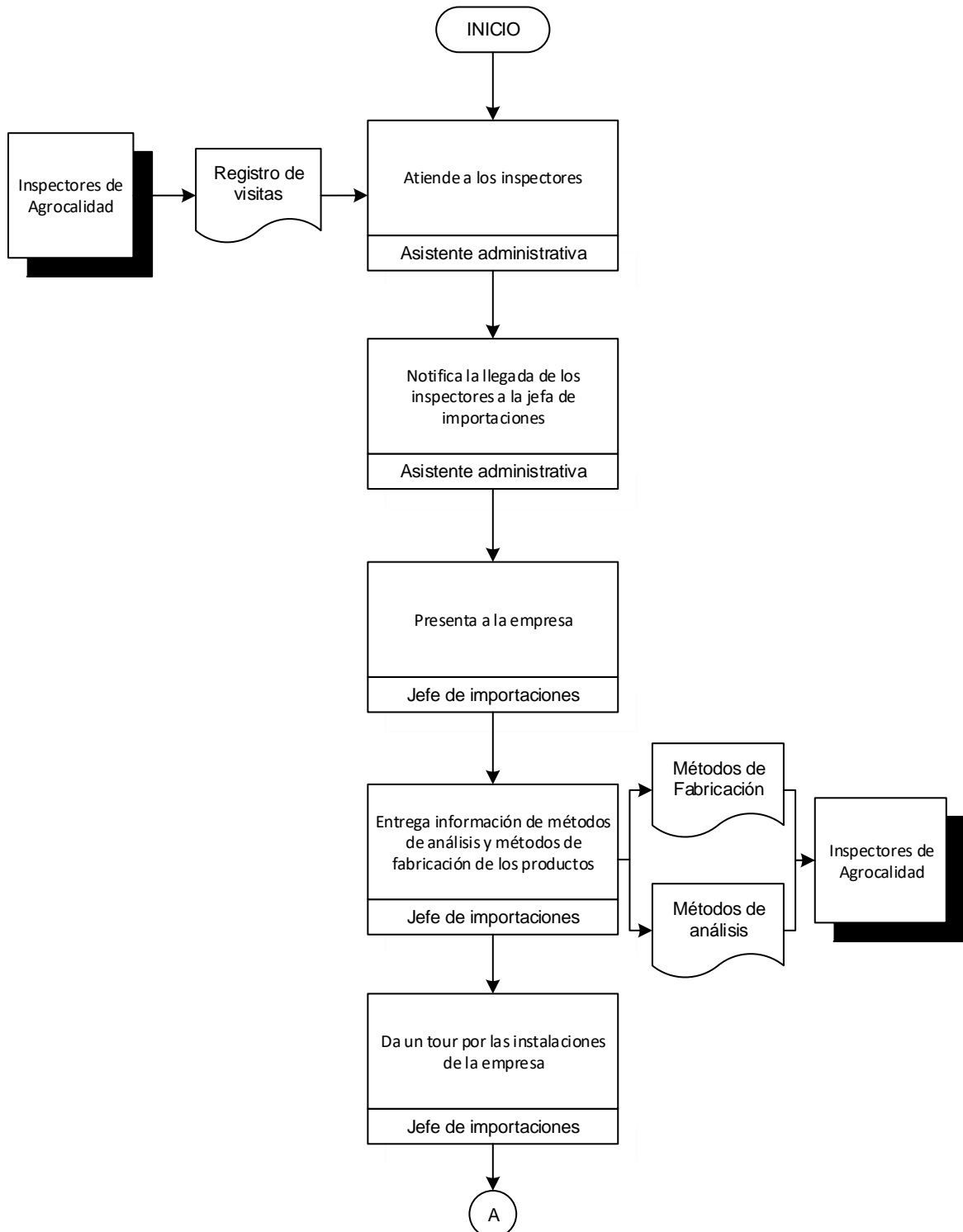
	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CODIGO PM 01.1	Proceso: Registro de Productos	
Edición: 00		Pág. 4 de 5



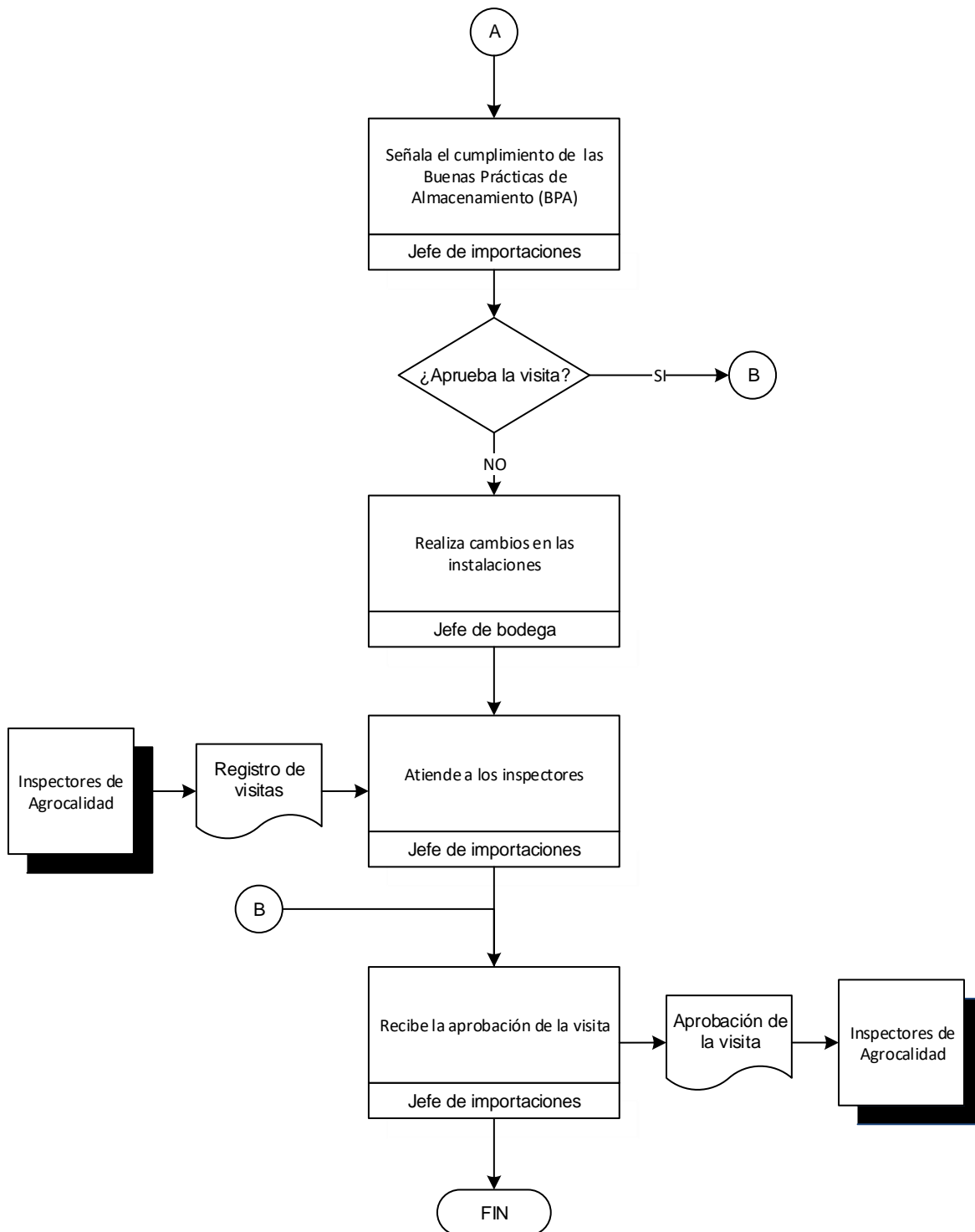
	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CODIGO PM 01.1	Proceso: Registro de Productos	
Edición: 00		Pág. 5 de 5




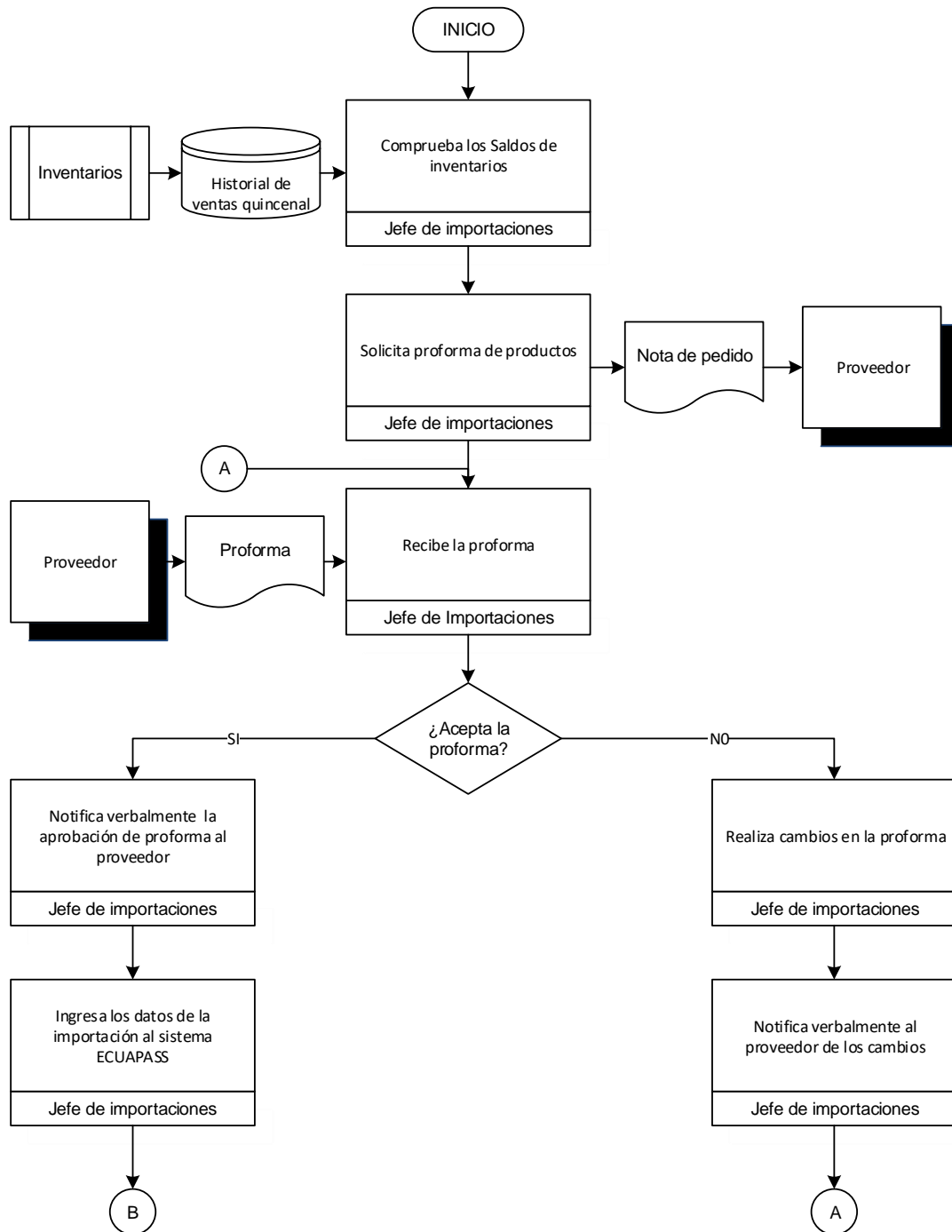
	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CODIGO PM 01.2	Proceso: Visitas post registro	
Edición: 00		Pág. 1 de 2




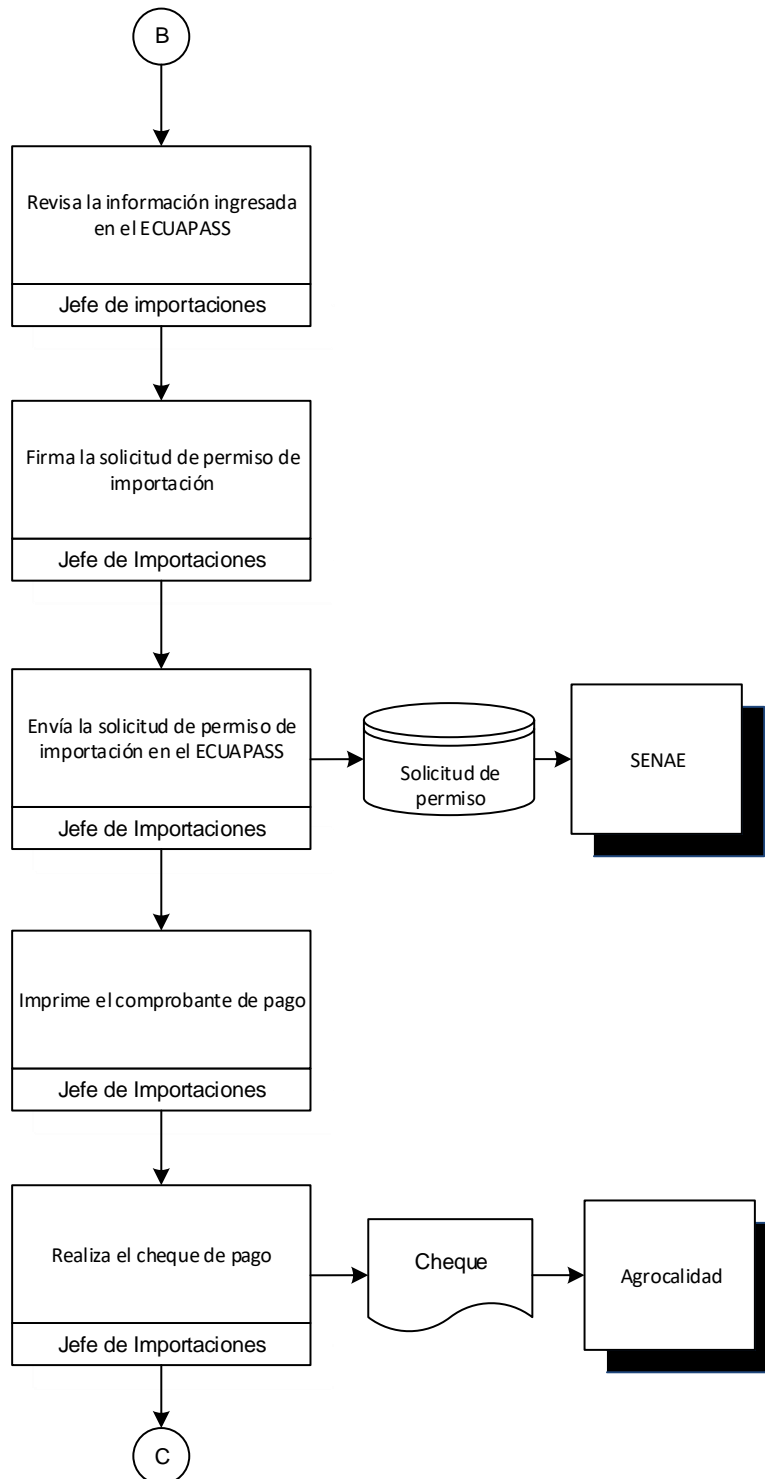
		AMMR VETERINARIOS S.C.C.		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO PM 01.2		Proceso: Visitas post registro			
Edición: 00				Pág. 2 de 2	




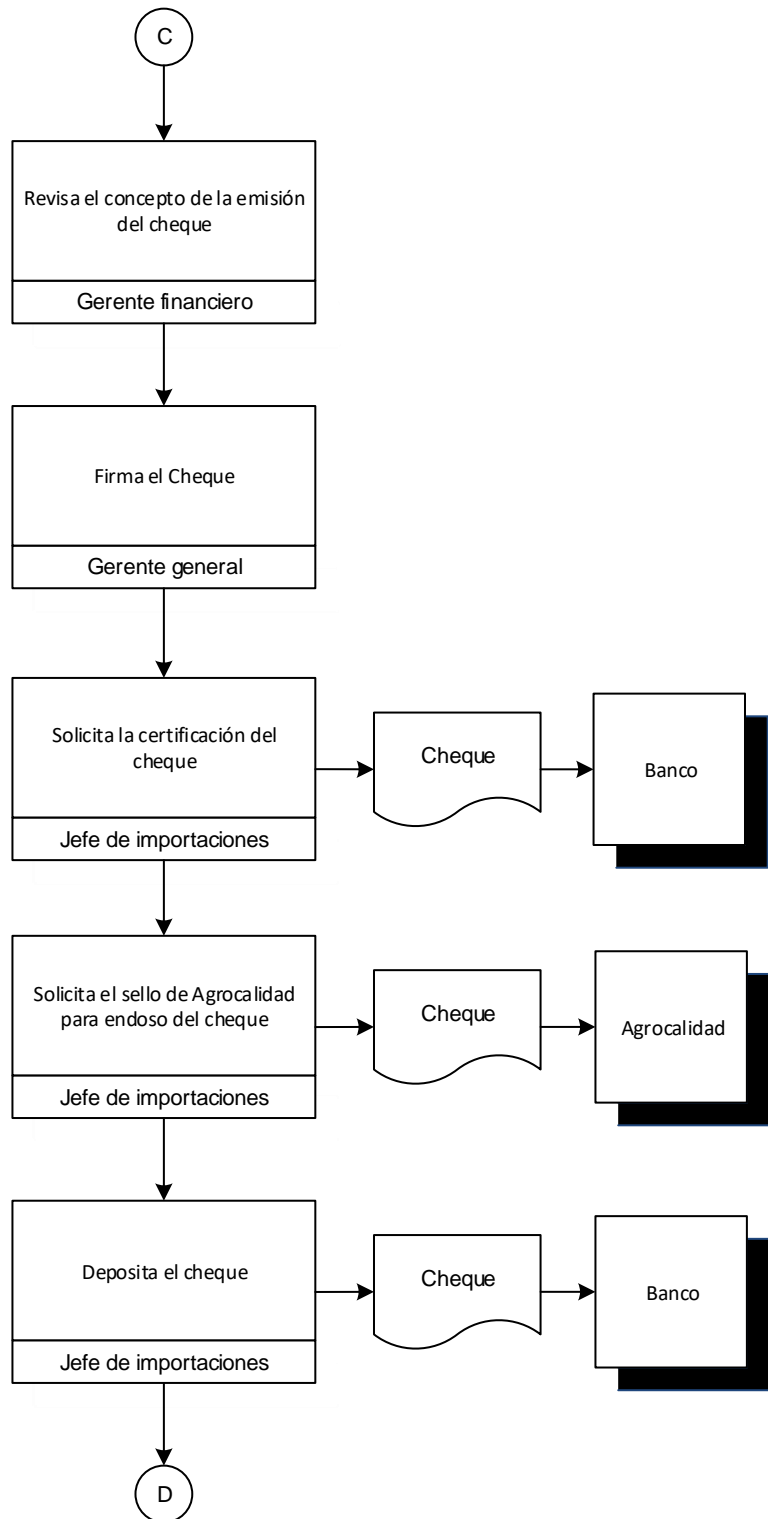
 AMMR VETERINARIOS S.C.C.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO PM 01.3	Proceso: Realización de la importación	
Edición: 00		Pág. 1 de 11




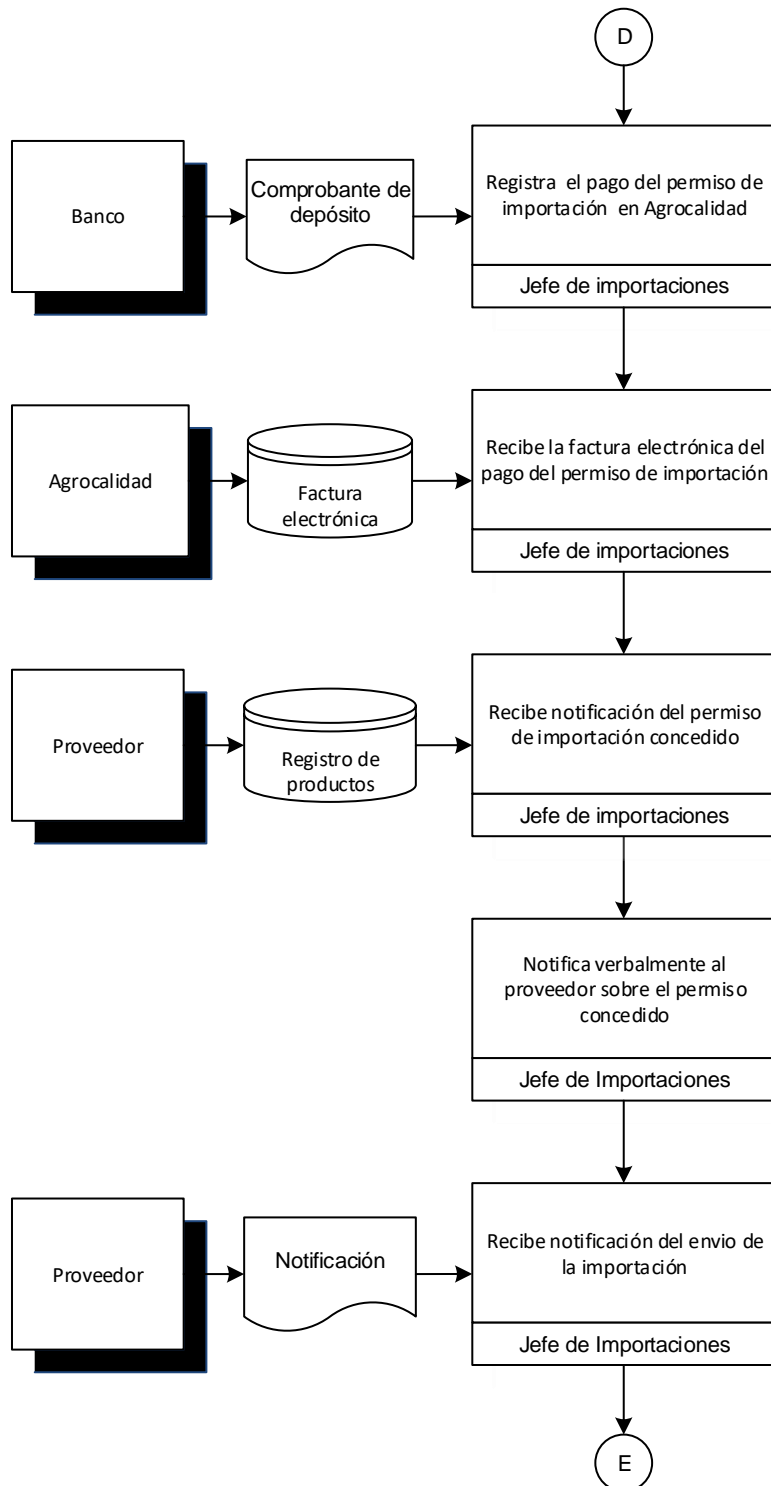
		AMMR VETERINARIOS S.C.C.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CODIGO PM 01.3	Proceso: Realización de la importación		
Edición: 00			Pág. 2 de 11




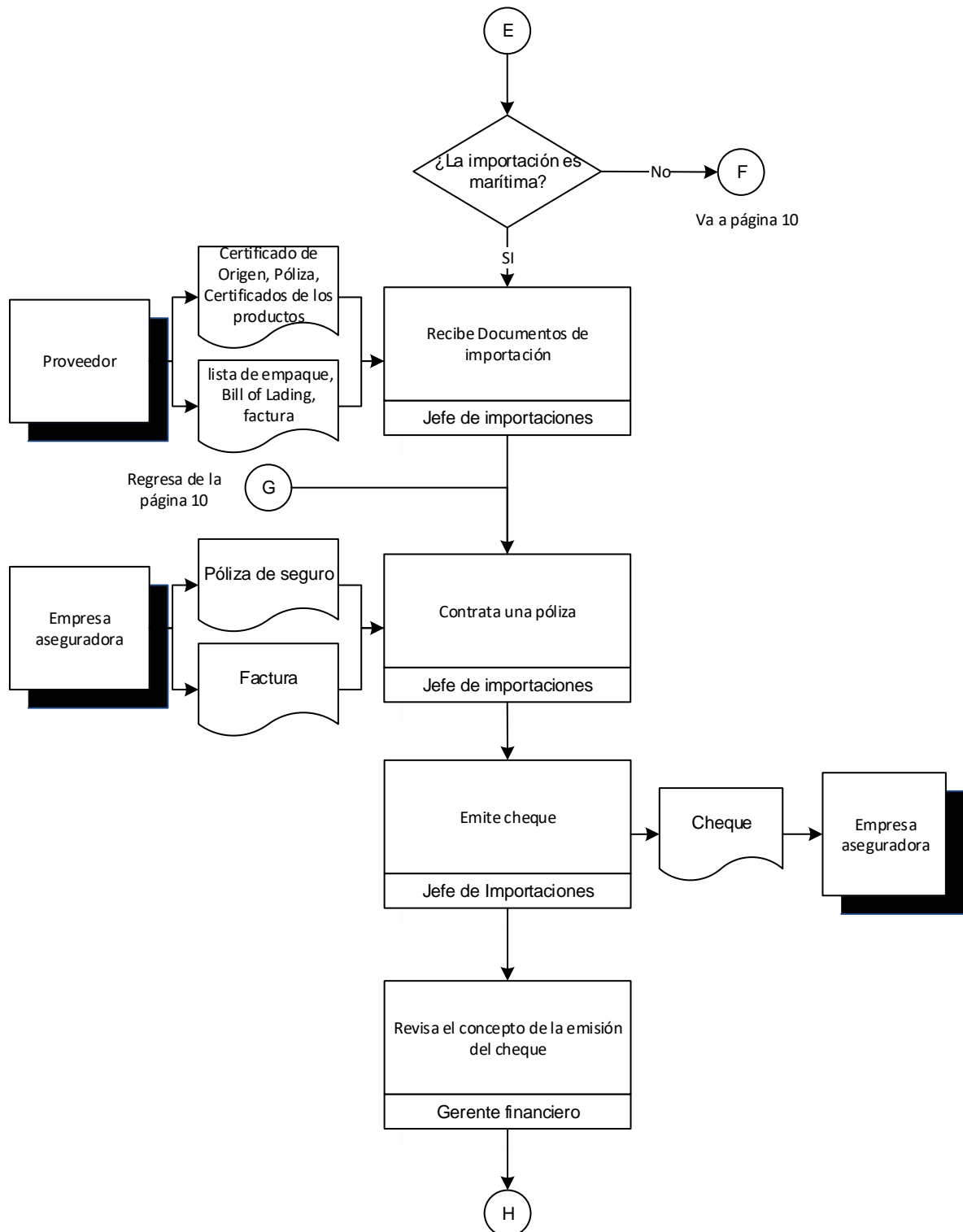
		AMMR VETERINARIOS S.C.C.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CODIGO PM 01.3	Proceso: Realización de la importación		
Edición: 00			Pág. 3 de 11




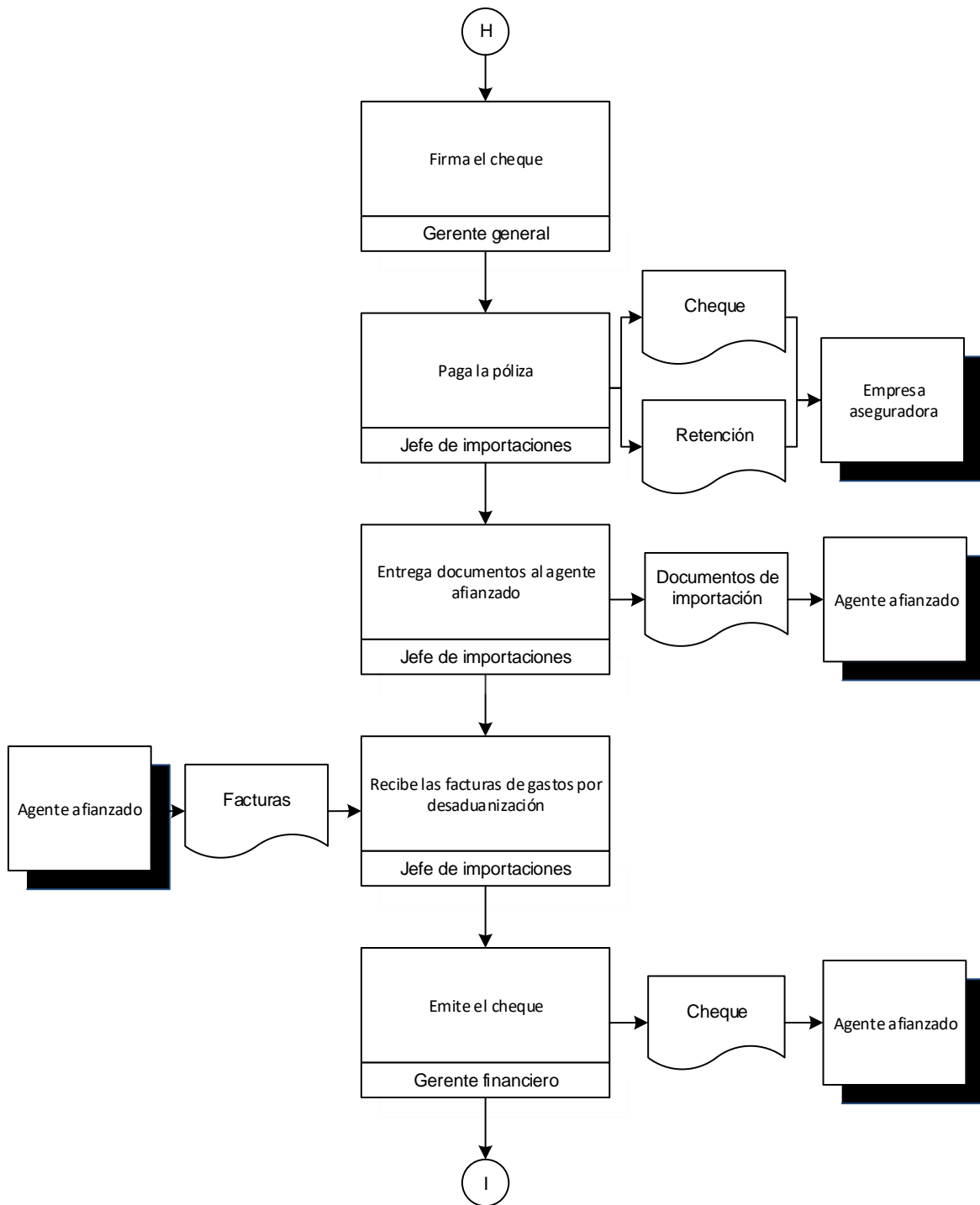
 AMMR VETERINARIOS S.C.C.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO PM 01.3	Proceso: Realización de la importación	
Edición: 00		Pág. 4 de 11




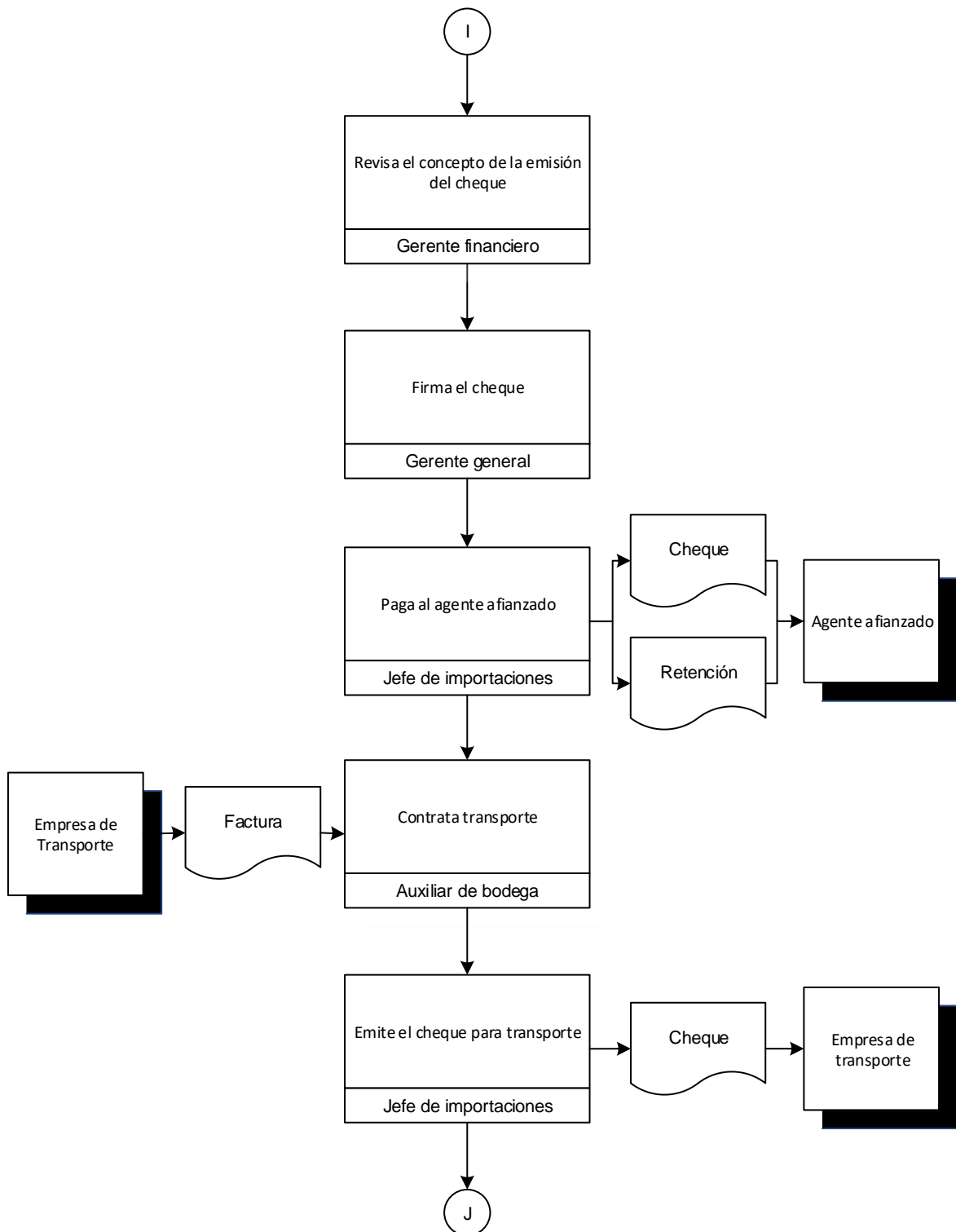
 AMMR VETERINARIOS S.C.C.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO PM 01.3	Proceso: Realización de la importación	
Edición: 00		Pág. 5 de 11




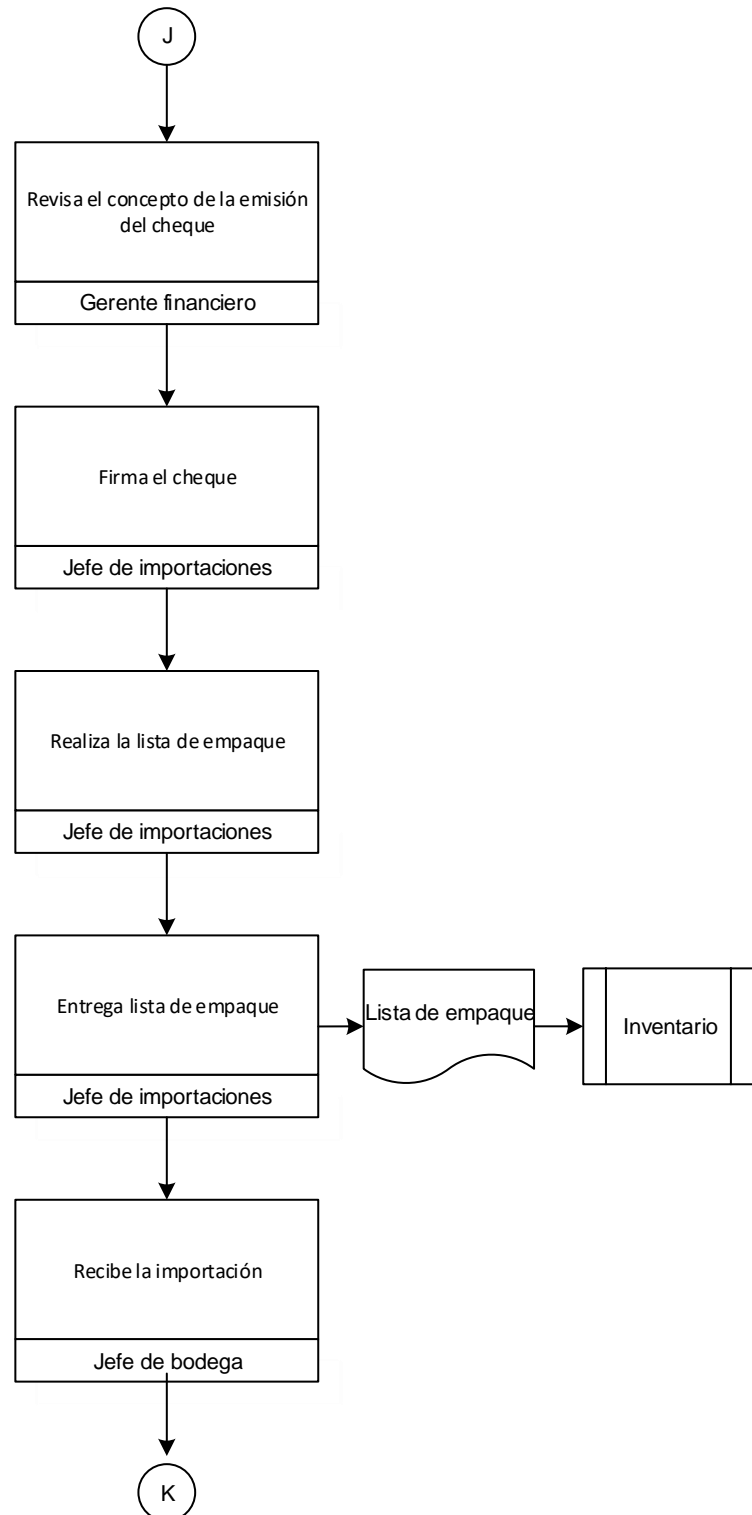
		AMMR VETERINARIOS S.C.C.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CODIGO PM 01.3	Proceso: Realización de la importación		
Edición: 00			Pág. 6 de 11




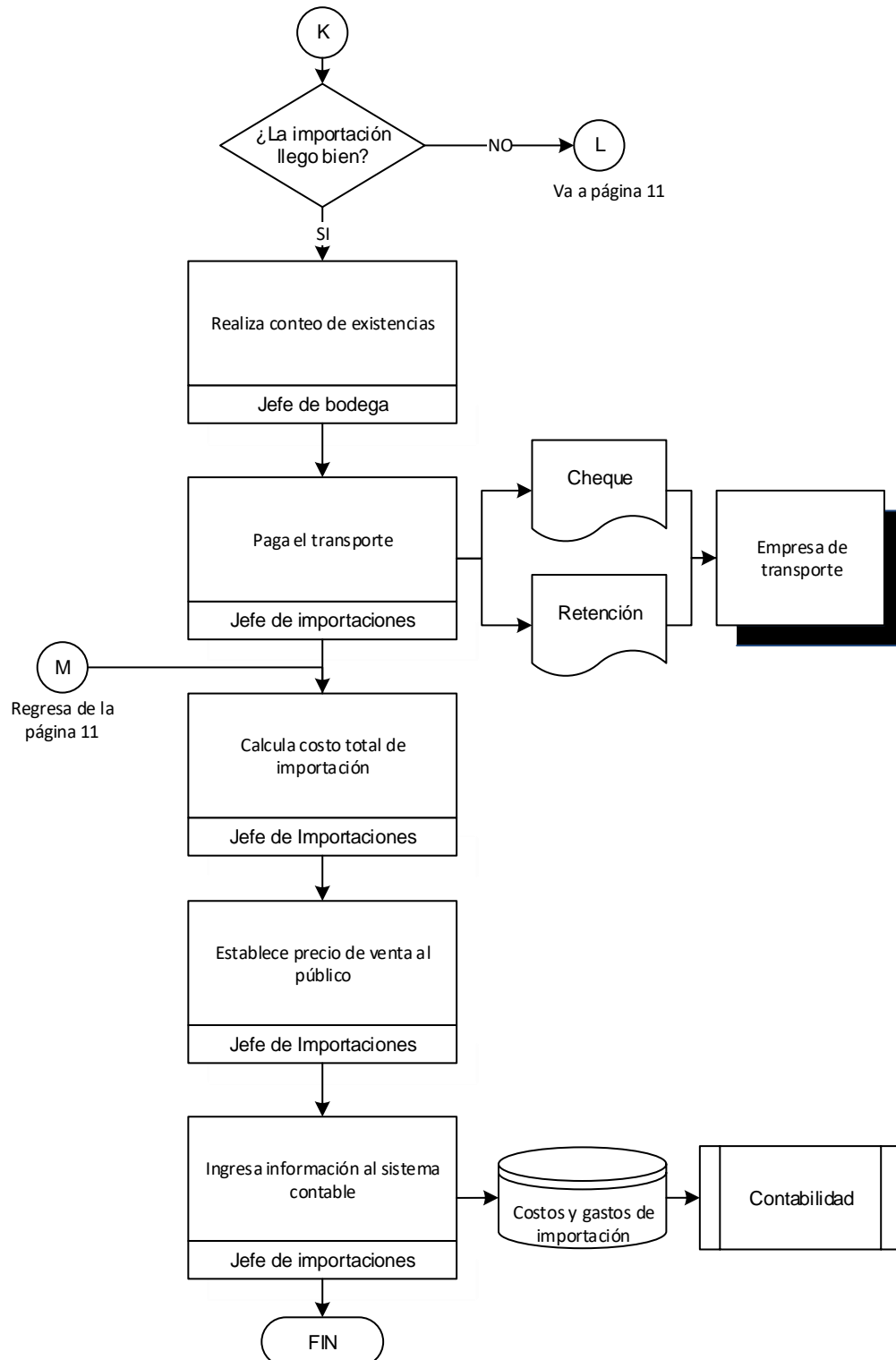
		AMMR VETERINARIOS S.C.C.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CODIGO PM 01.3	Proceso: Realización de la importación		
Edición: 00			Pág. 7 de 11




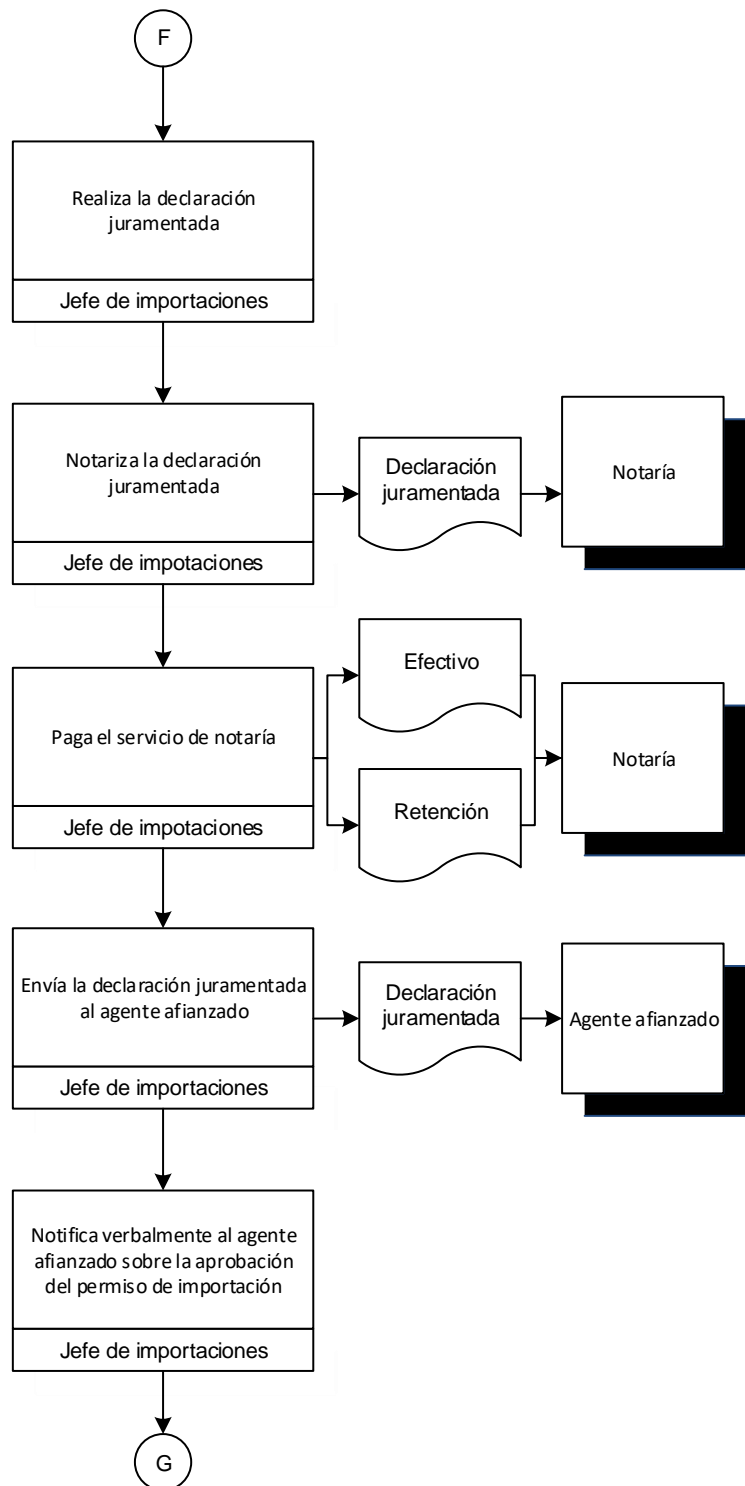
		AMMR VETERINARIOS S.C.C.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CODIGO PM 01.3	Proceso: Realización de la importación		
Edición: 00			Pág. 8 de 11




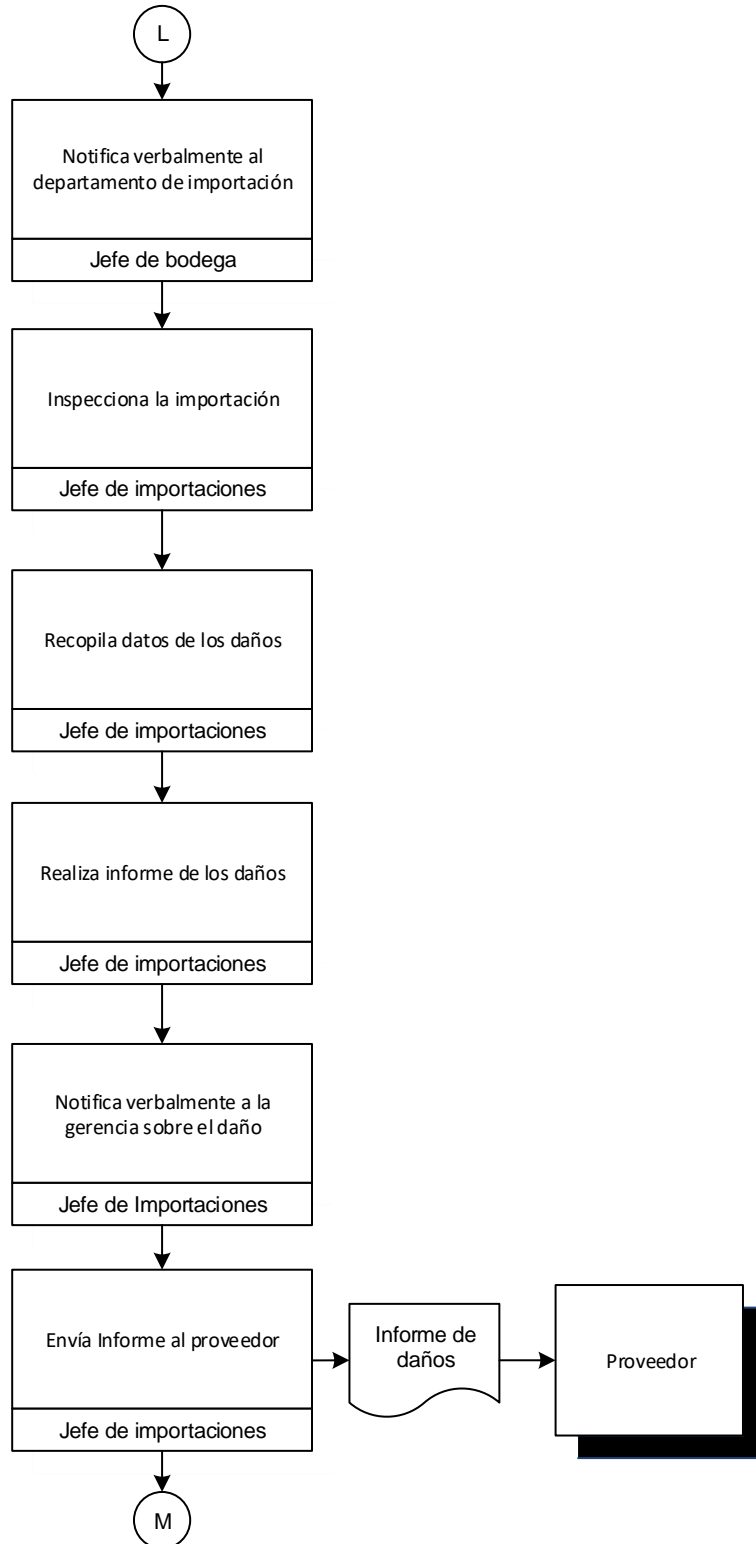
		AMMR VETERINARIOS S.C.C.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CODIGO PM 01.3	Proceso: Realización de la importación		
Edición: 00			Pág. 9 de 11




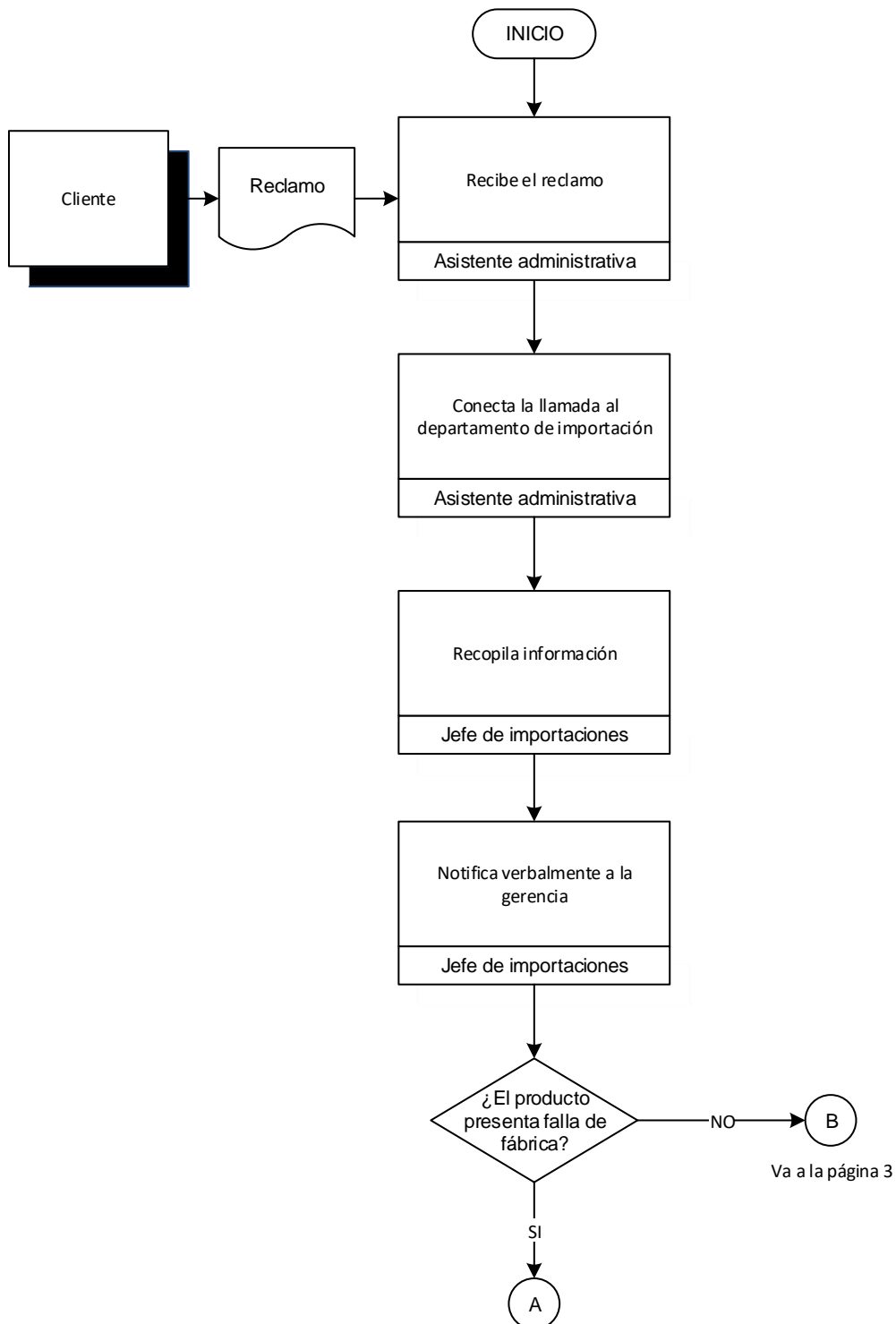
		AMMR VETERINARIOS S.C.C.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CODIGO PM 01.3	Proceso: Realización de la importación		
Edición: 00			Pág. 10 de 11




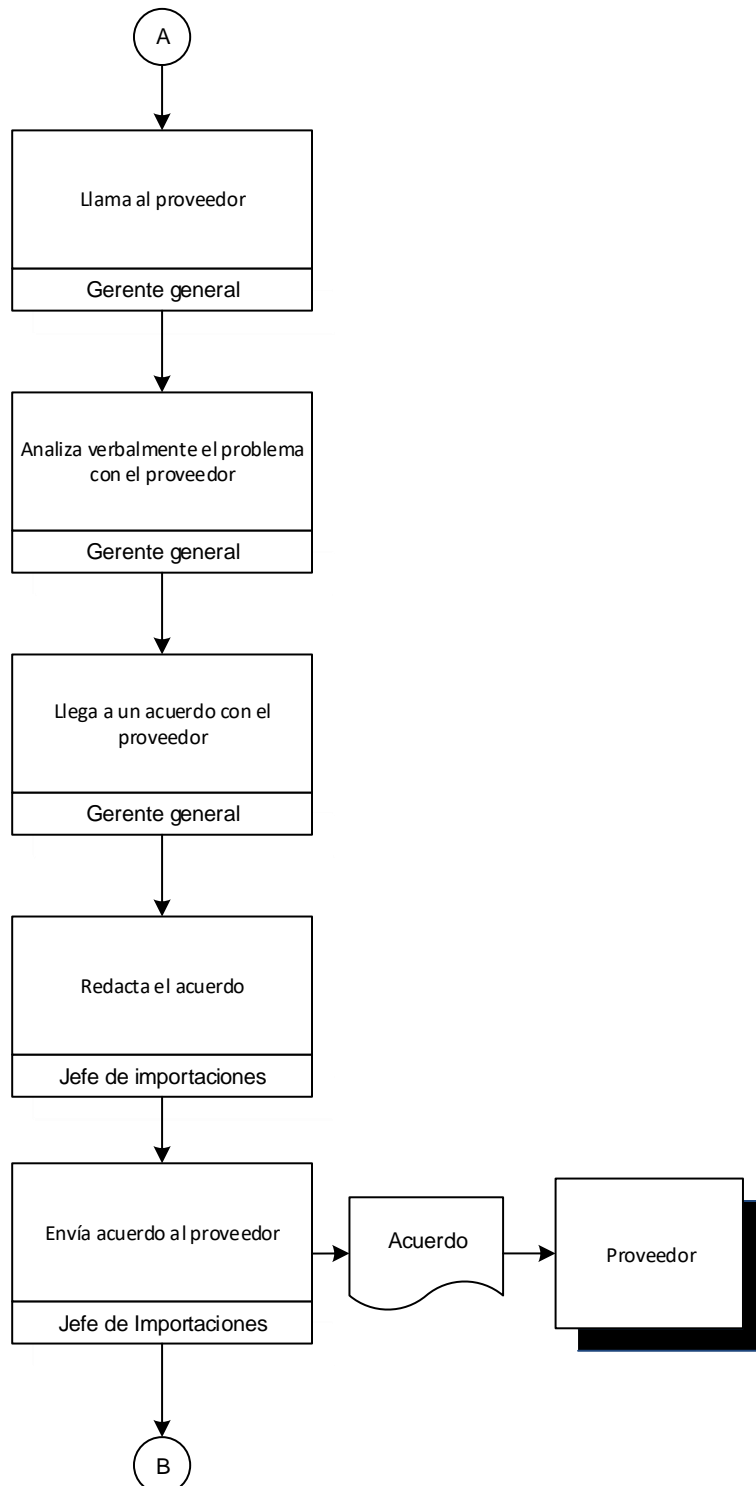
	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CODIGO PM 01.3	Proceso: Realización de la importación	
Edición: 00		Pág. 11 de 11




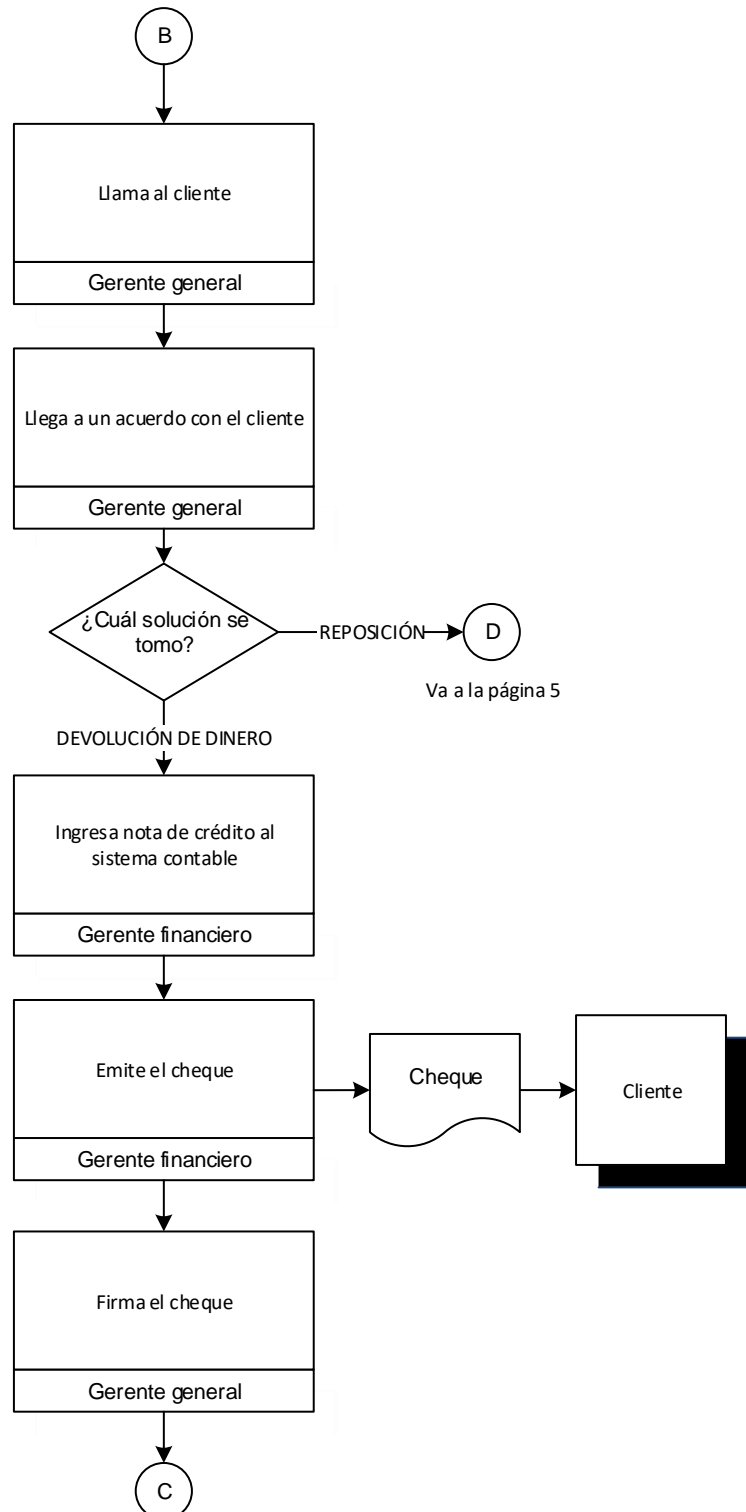
		AMMR VETERINARIOS S.C.C.		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO PM 01.4		Proceso: Reclamos			
Edición: 00				Pág. 1 de 5	




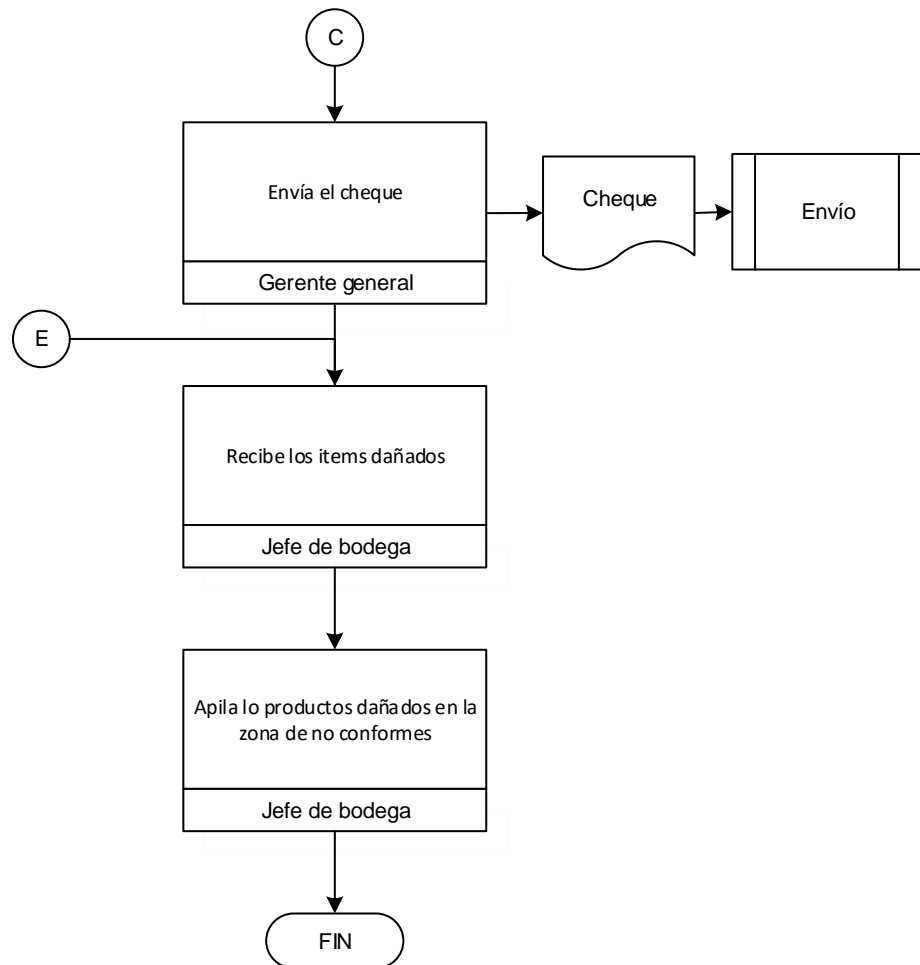
		AMMR VETERINARIOS S.C.C.		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO PM 01.4		Proceso: Reclamos			
Edición: 00				Pág. 2 de 5	




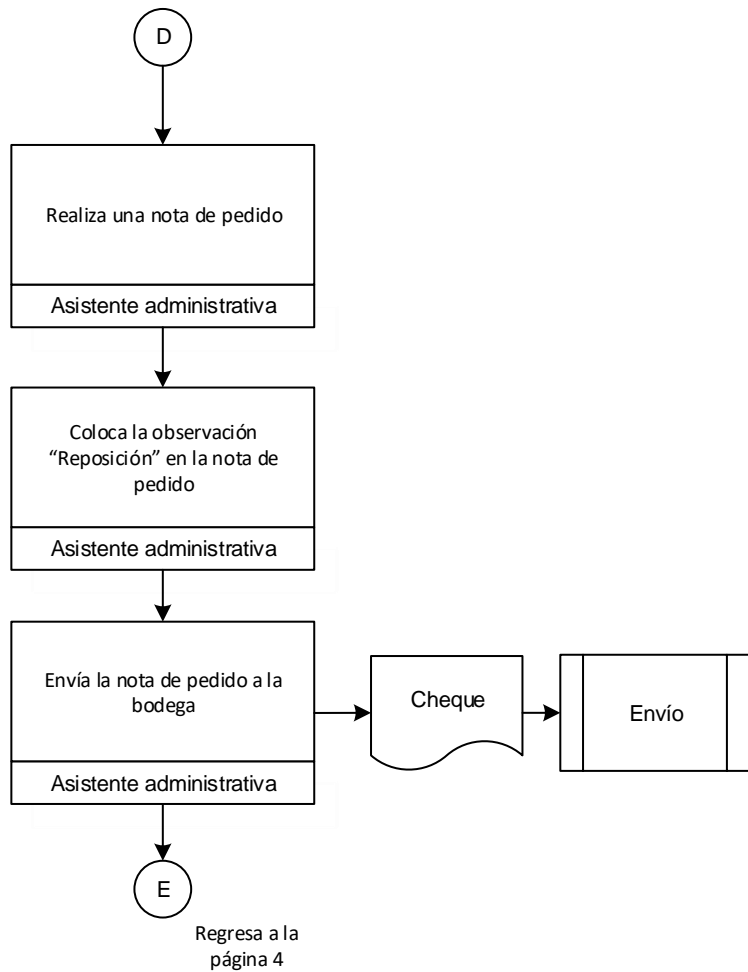
		AMMR VETERINARIOS S.C.C.		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO PM 01.4		Proceso: Reclamos			
Edición: 00				Pág. 3 de 5	



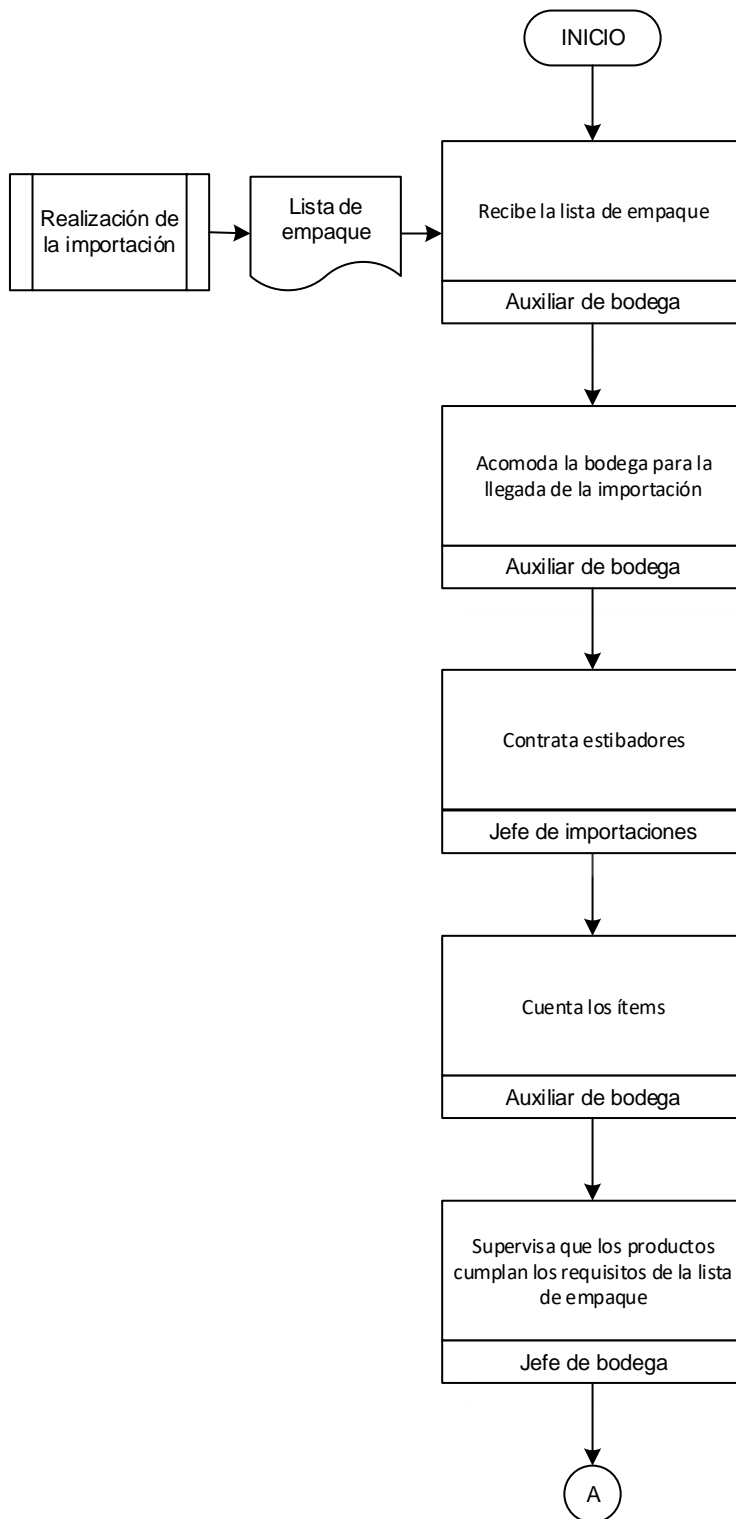
 AMMR VETERINARIOS S.C.C.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO PM 01.4	Proceso: Reclamos	
Edición: 00		Pág. 4 de 5



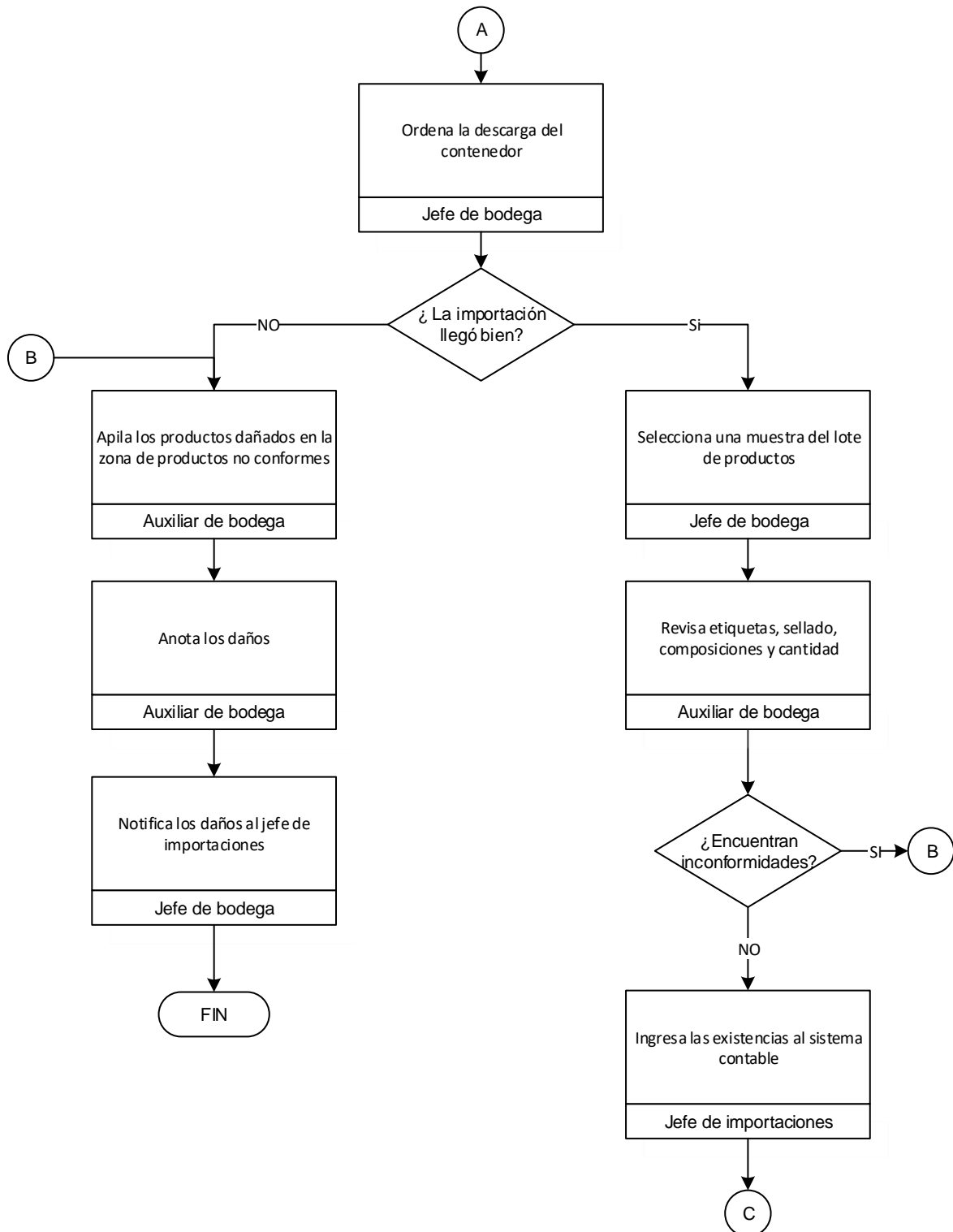
		AMMR VETERINARIOS S.C.C.		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO PM 01.4		Proceso: Reclamos			
Edición: 00				Pág. 5 de 5	



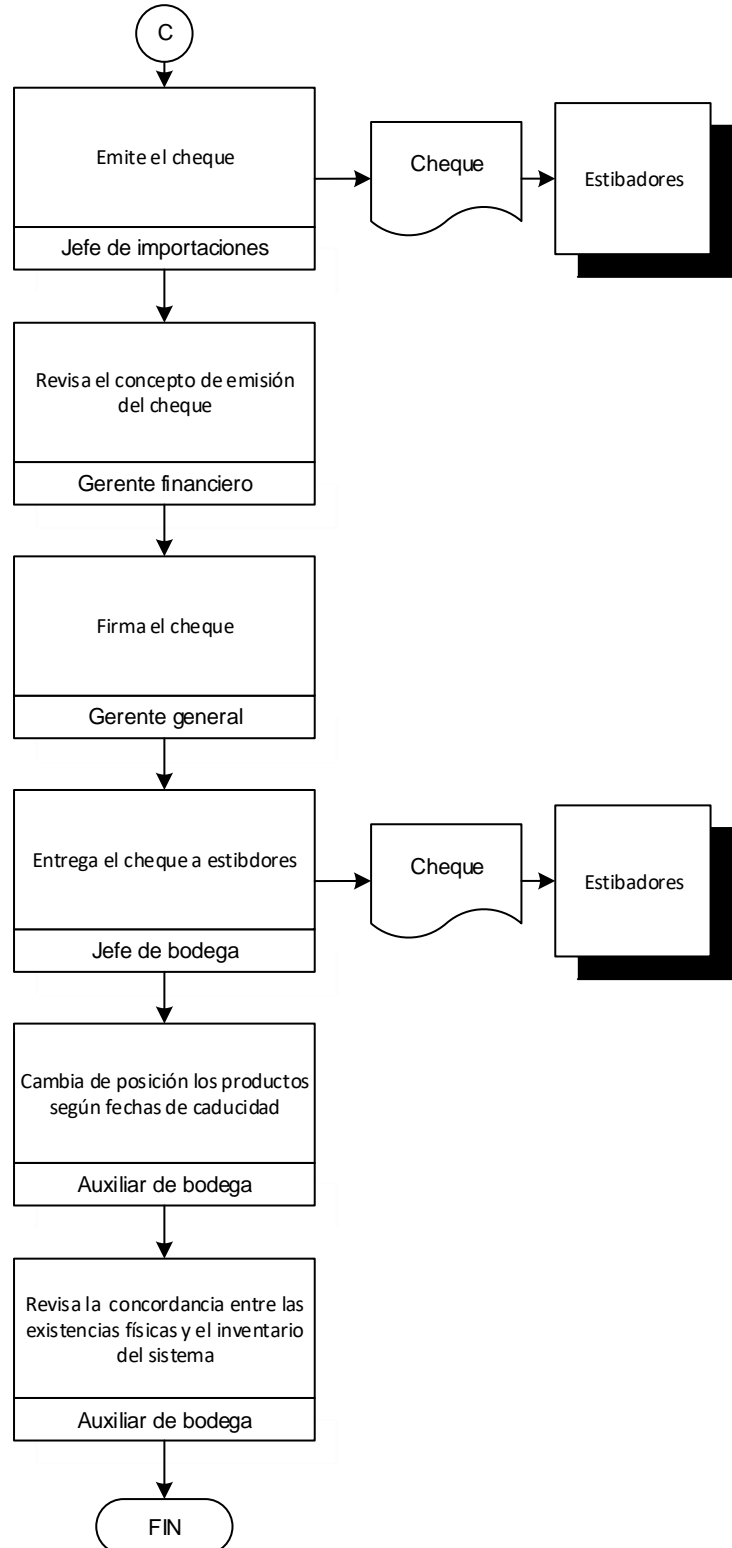
		AMMR VETERINARIOS S.C.C.		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO PM 03.1		Proceso: Inventarios			
Edición: 00				Pág. 1 de 3	




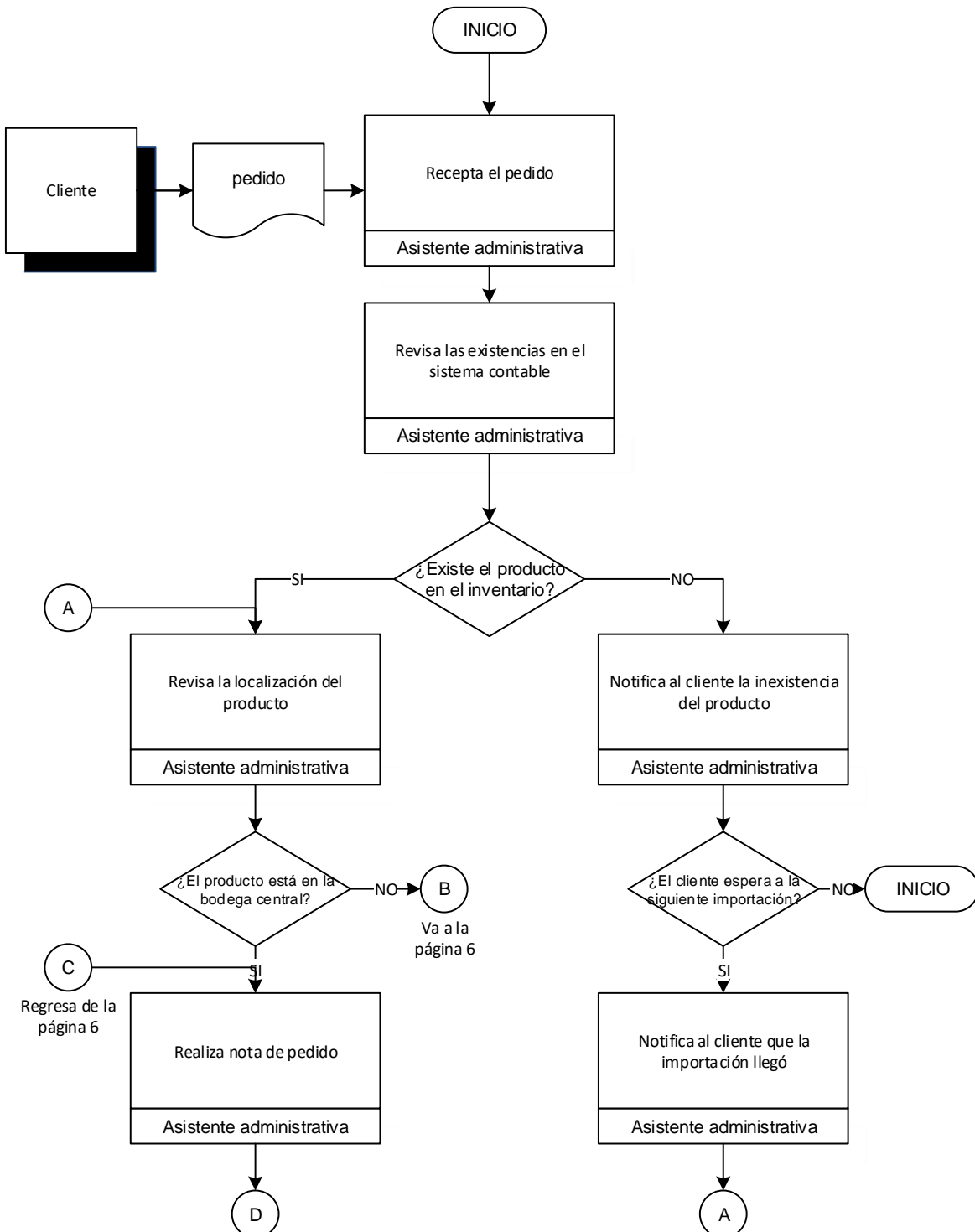
		AMMR VETERINARIOS S.C.C.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CODIGO PM 03.1	Proceso: Inventarios		
Edición: 00			Pág. 2 de 3




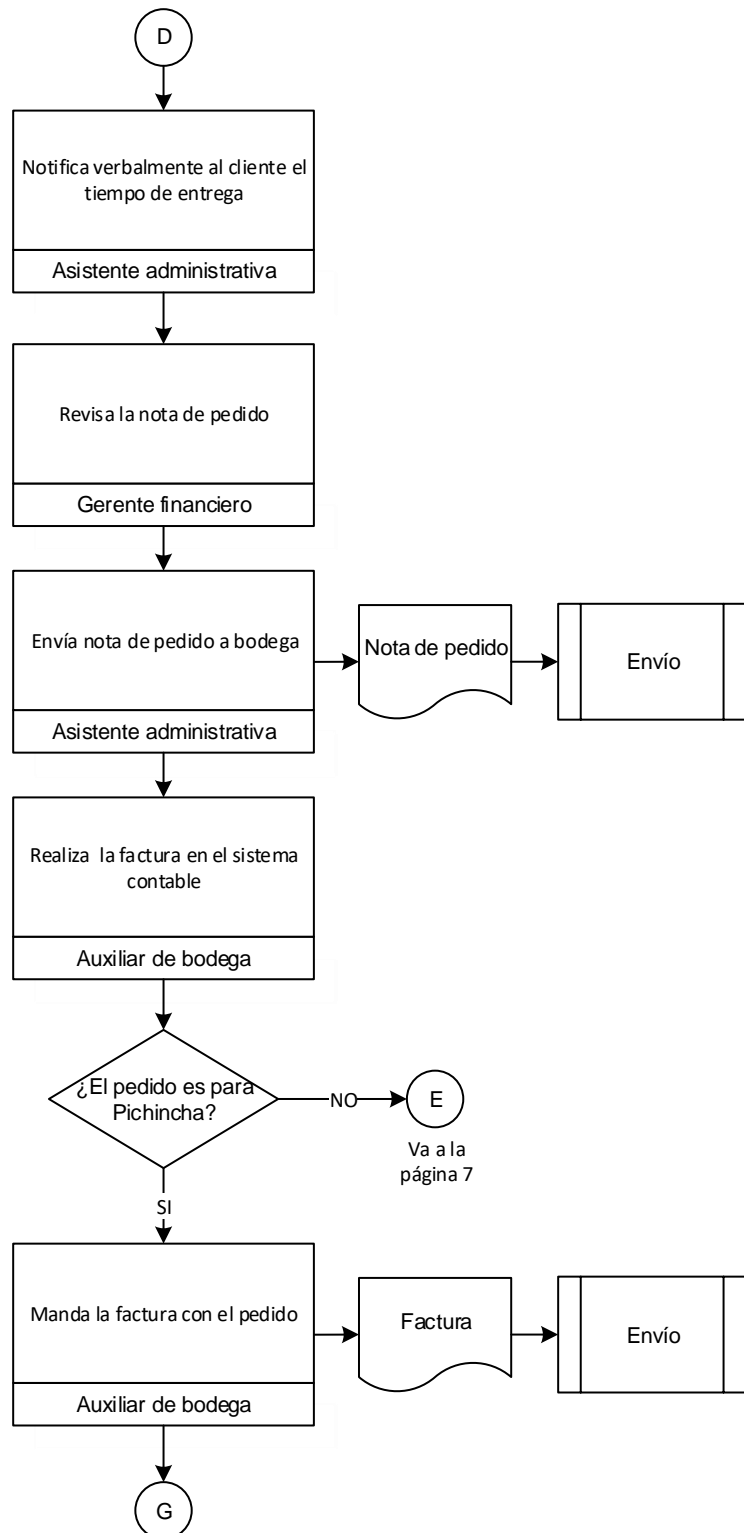
		AMMR VETERINARIOS S.C.C.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CODIGO PM 03.1	Proceso: Inventarios		
Edición: 00			Pág. 3 de 3




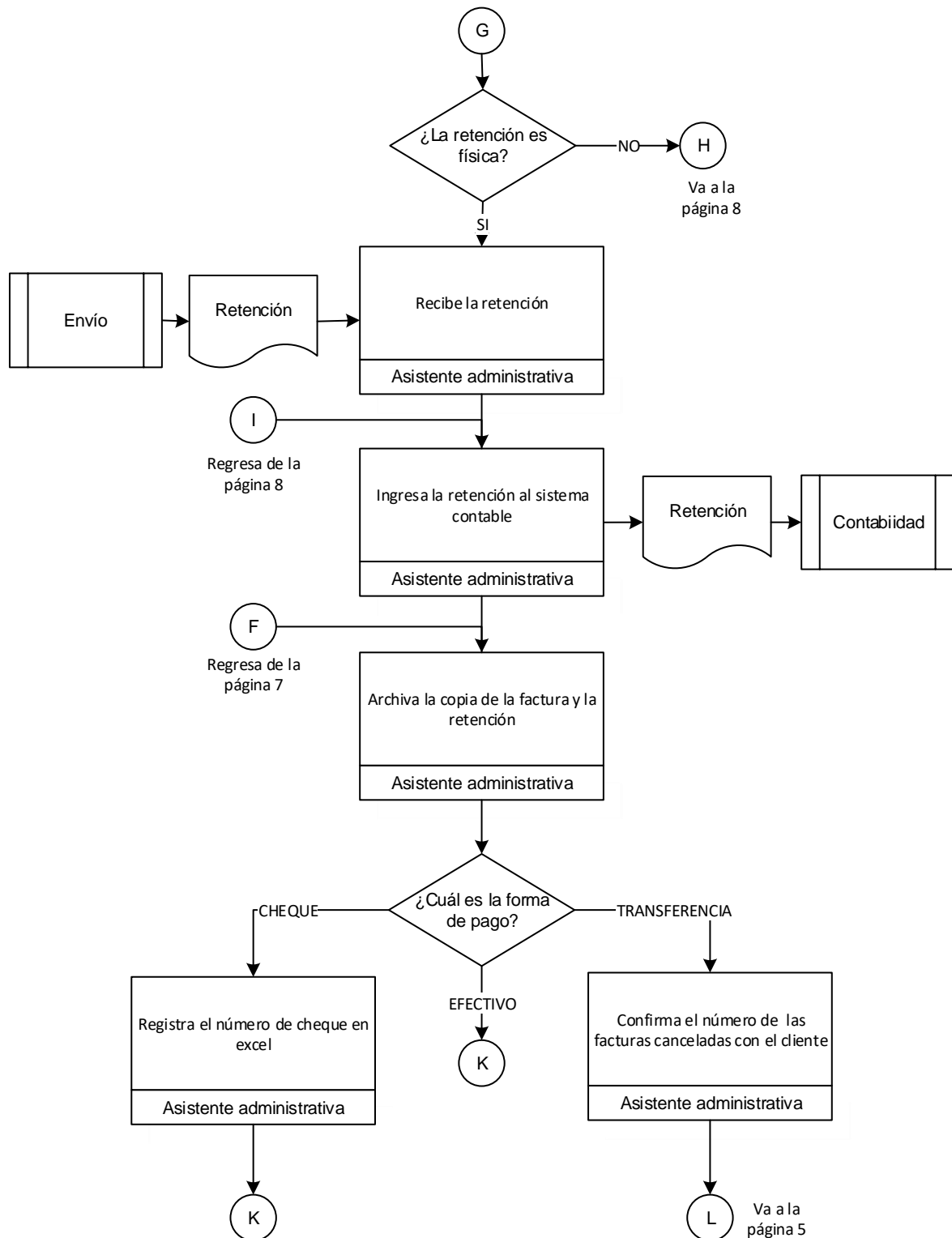
 AMMR VETERINARIOS S.C.C.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO PM 02.1	Proceso: Ventas	
Edición: 00		Pág. 1 de 8




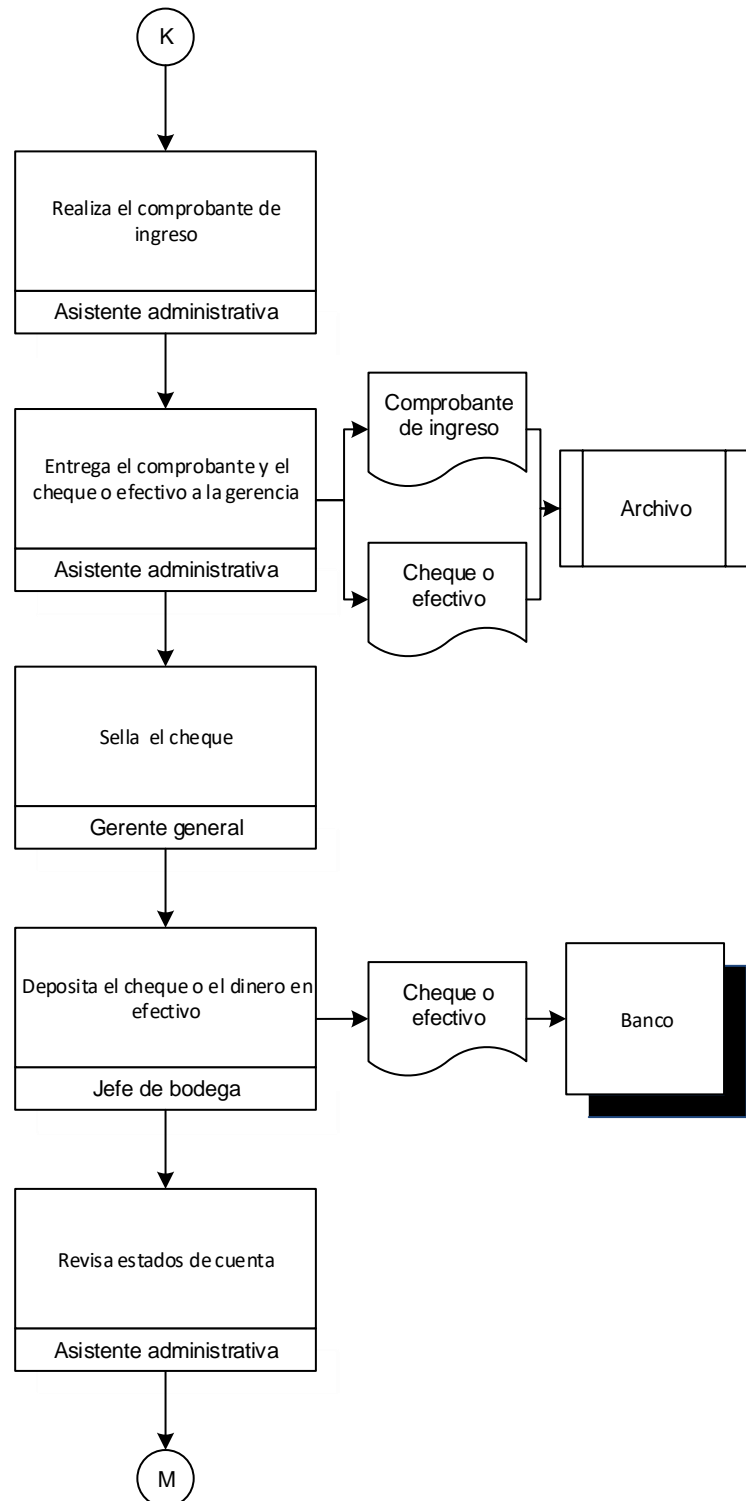
 AMMR VETERINARIOS S.C.C.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO PM 02.1	Proceso: Ventas	
Edición: 00		Pág. 2 de 8




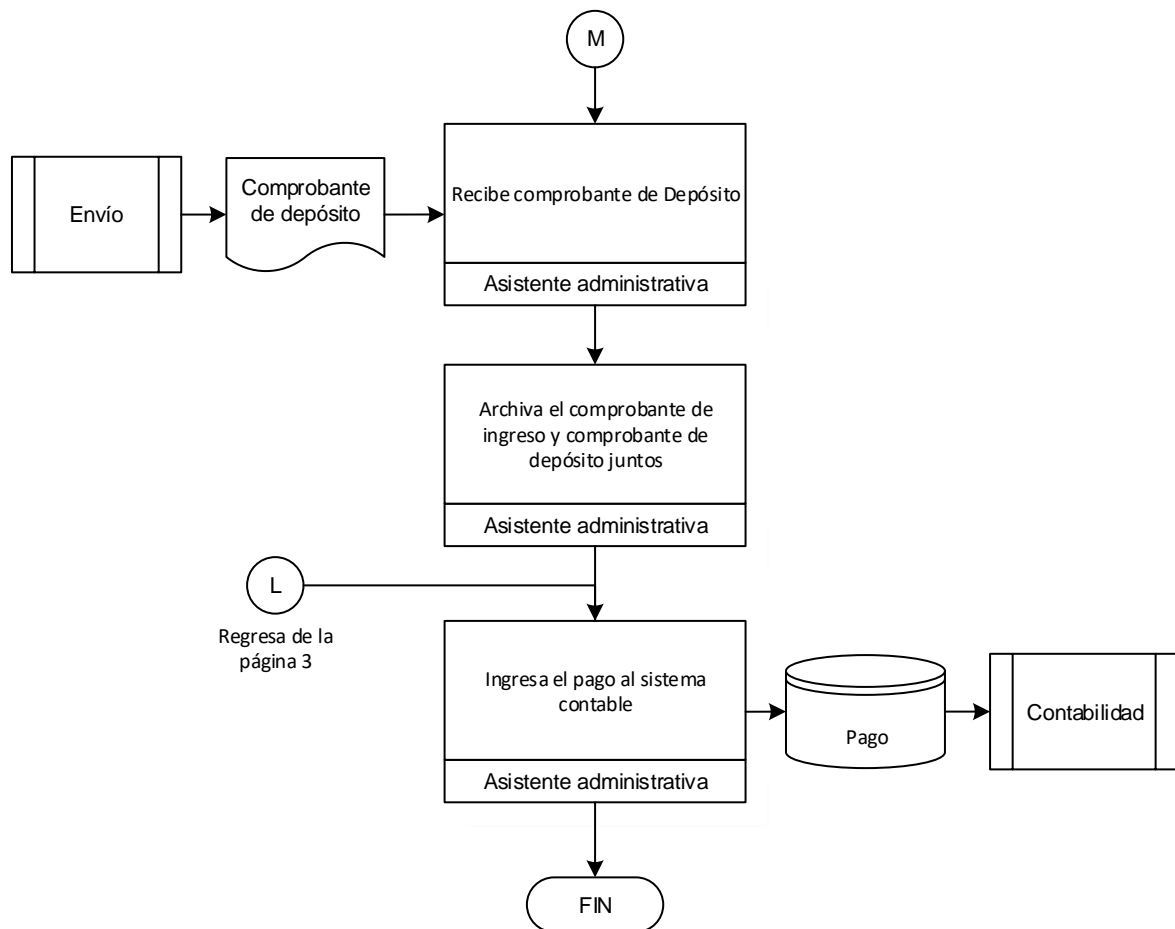
		AMMR VETERINARIOS S.C.C.		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO PM 02.1		Proceso: Ventas			
Edición: 00				Pág. 3 de 8	




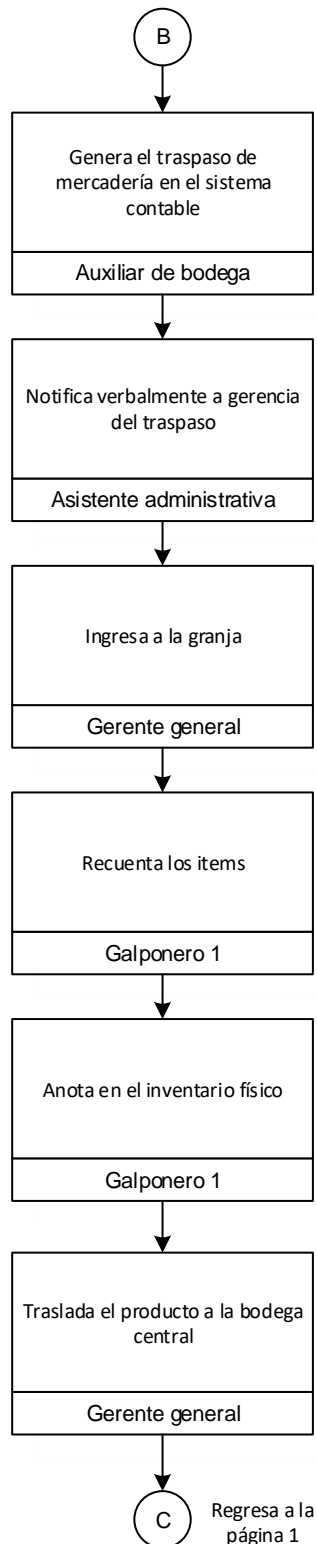
		AMMR VETERINARIOS S.C.C.		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO PM 02.1		Proceso: Ventas			
Edición: 00				Pág. 4 de 8	




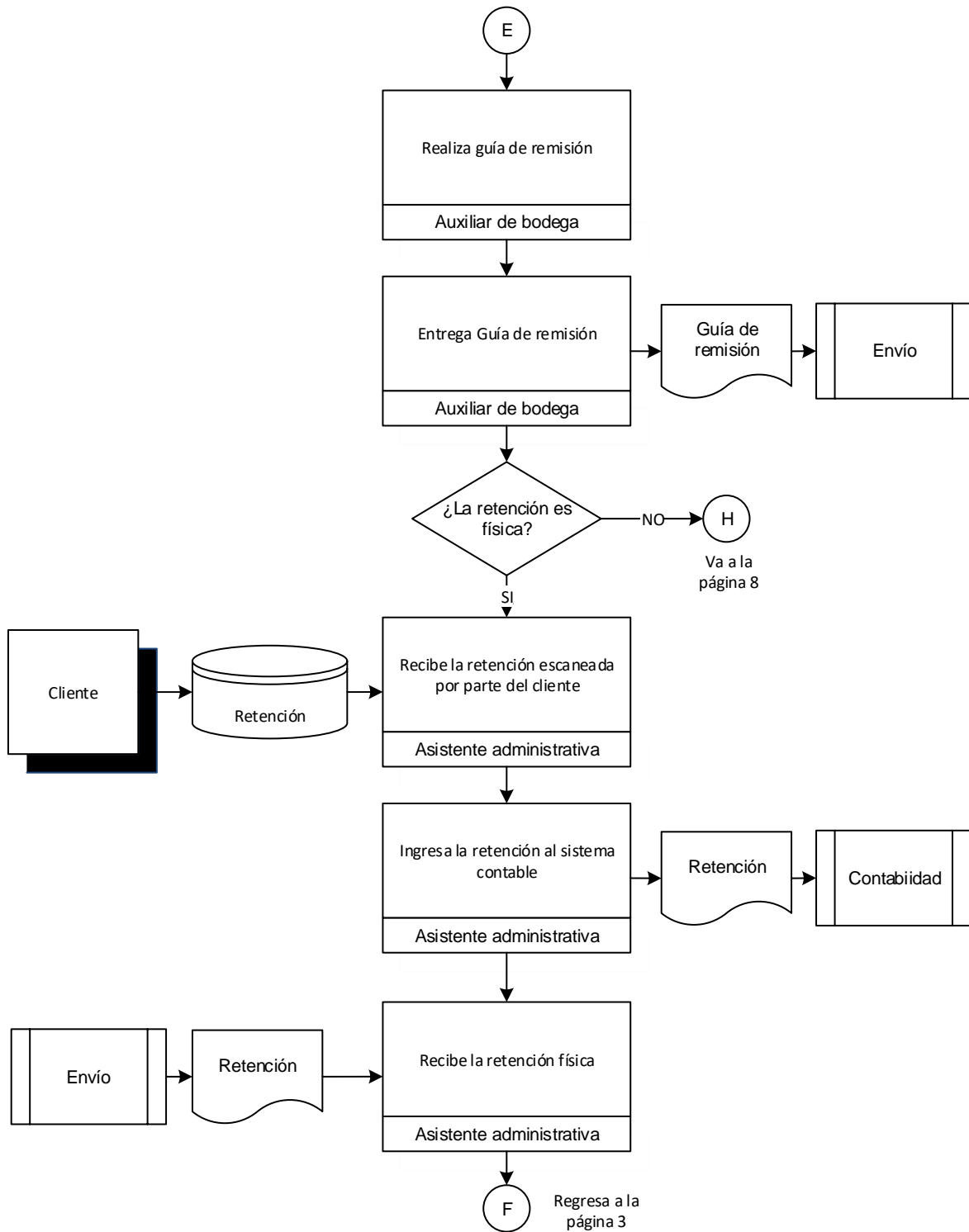
 <div>AMMR VETERINARIOS S.C.C.</div>		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO PM 02.1	Proceso: Ventas		
Edición: 00			Pág. 5 de 8




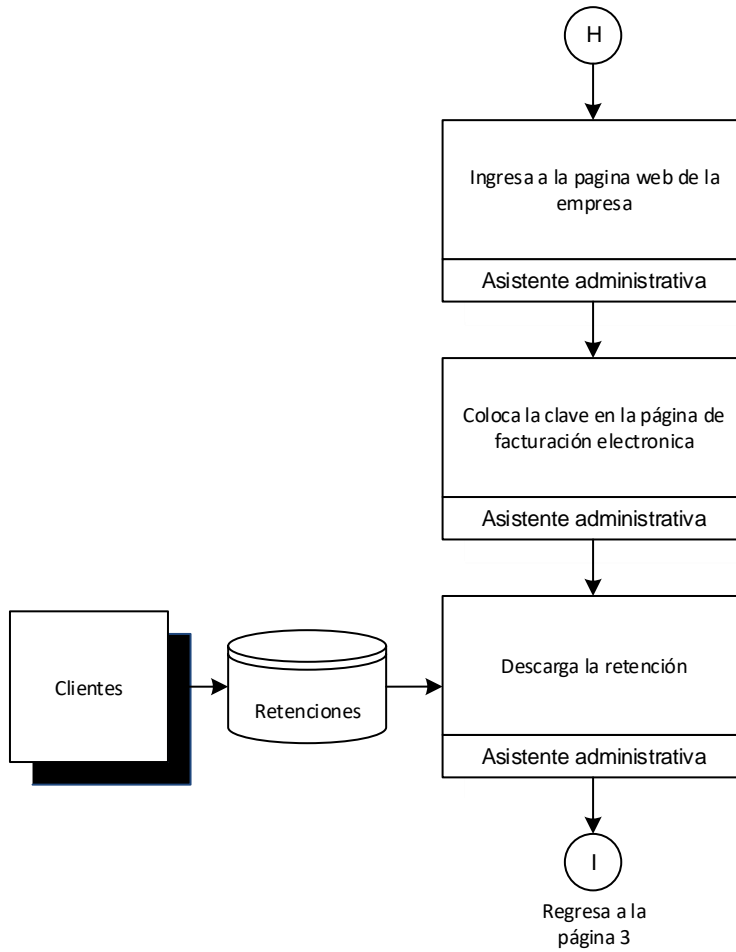
	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CODIGO PM 02.1	Proceso: Ventas	
Edición: 00		Pág. 6 de 8




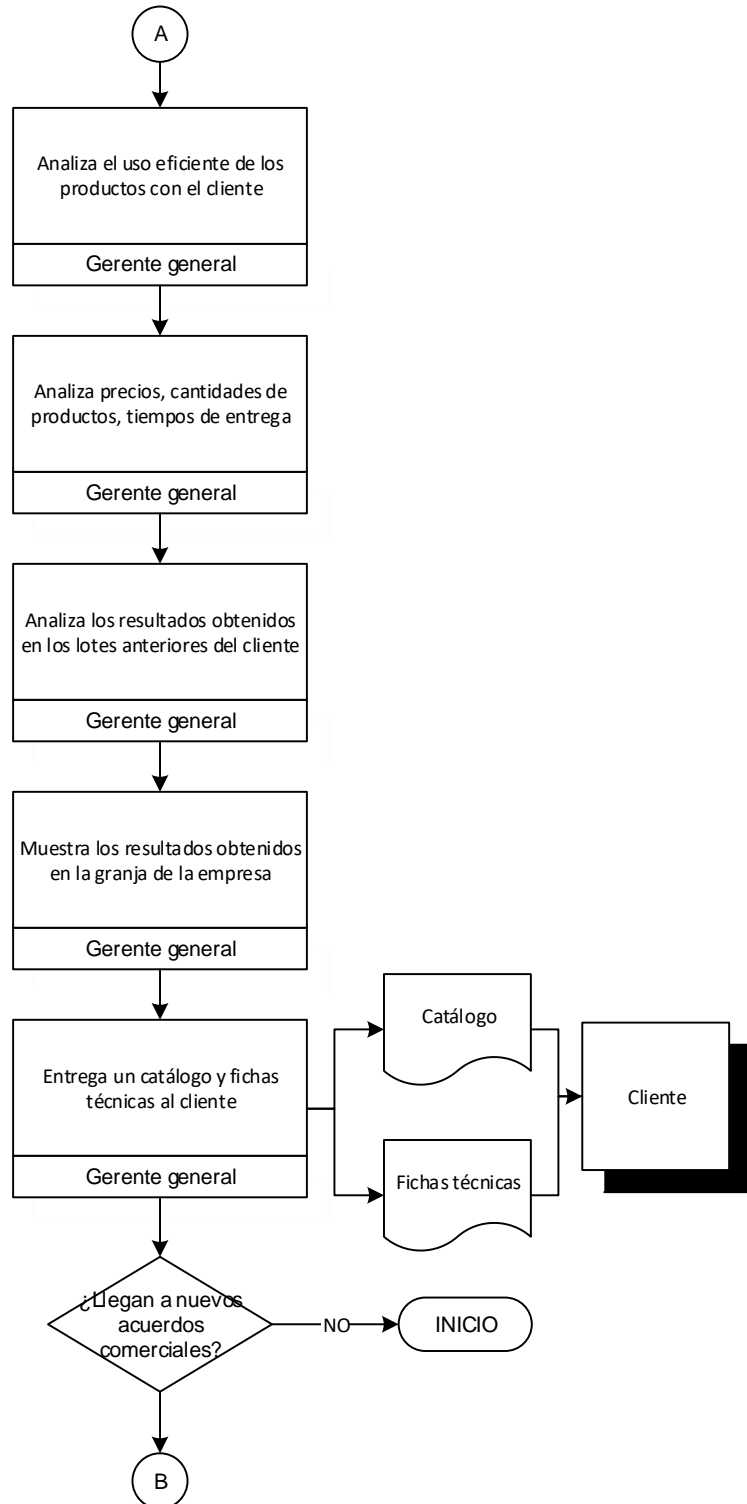
		AMMR VETERINARIOS S.C.C.		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO PM 02.1		Proceso: Ventas			
Edición: 00				Pág. 7 de 8	



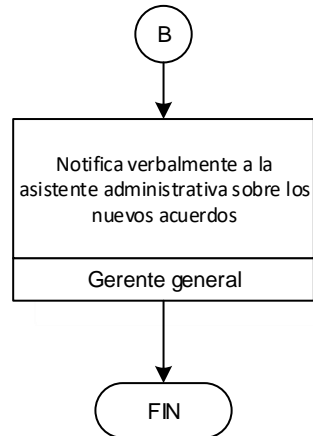
	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CODIGO PM 02.1	Proceso: Ventas	
Edición: 00		Pág. 8 de 8




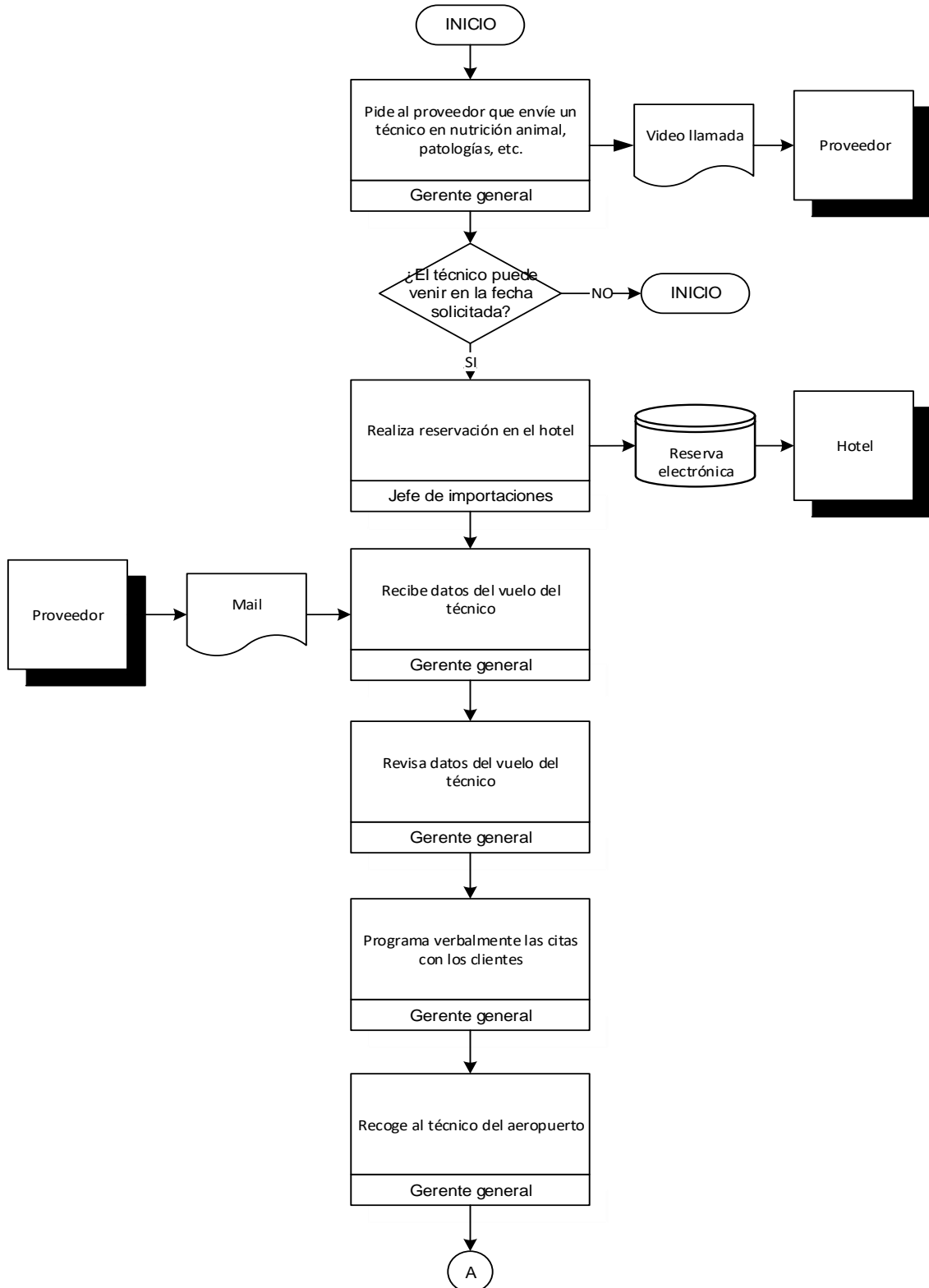
	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CODIGO PM 02.2	Proceso: Visitas a clientes	
Edición: 00		Pág. 2 de 3




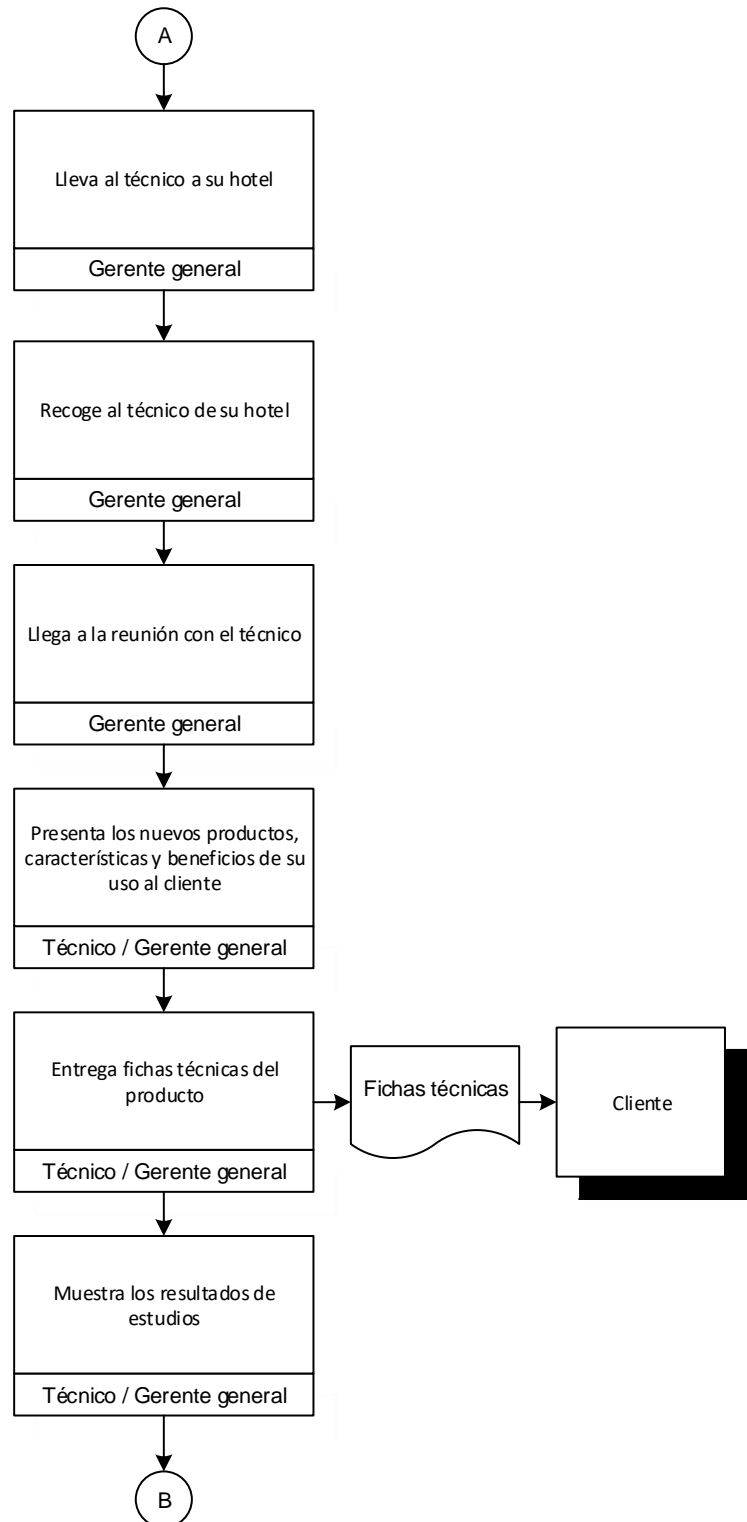
 AMMR VETERINARIOS S.C.C.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO PM 02.2	Proceso: Visitas a clientes	
Edición: 00		Pág. 3 de 3




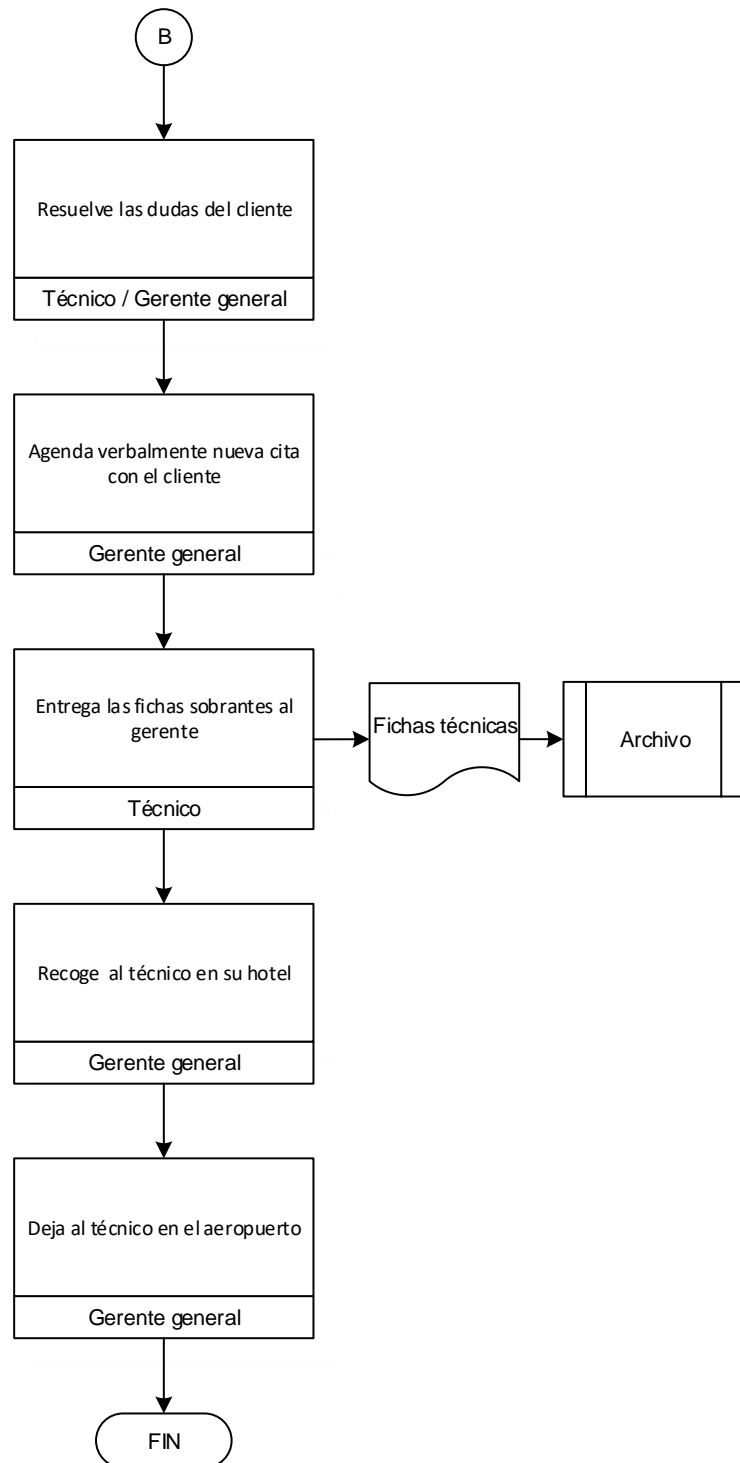
		AMMR VETERINARIOS S.C.C.		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO PM 02.3		Proceso: Capacitación a clientes			
Edición: 00				Pág. 1 de 3	




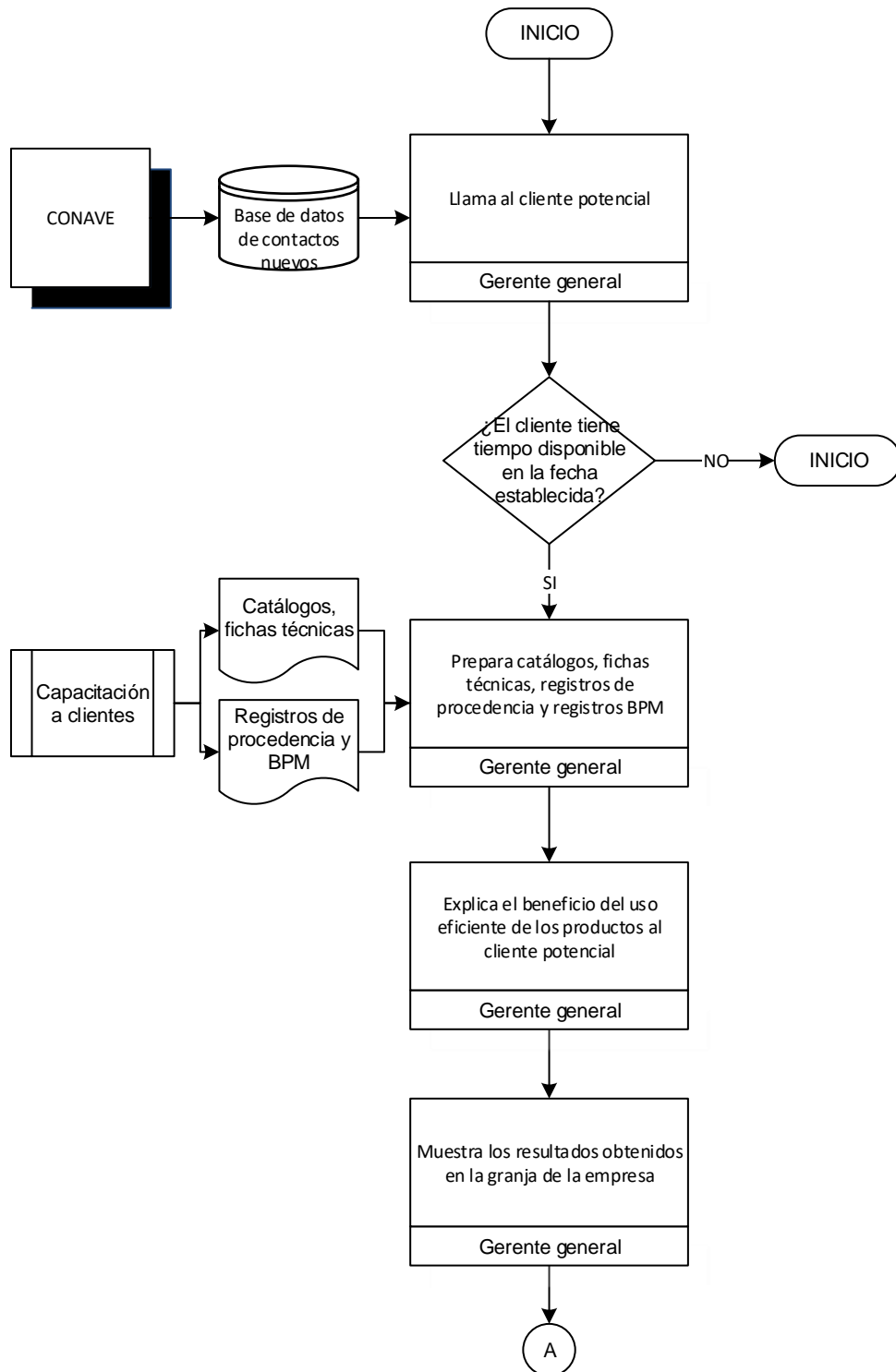
		AMMR VETERINARIOS S.C.C.		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO PM 02.3		Proceso: Capacitación a clientes			
Edición: 00				Pág. 2 de 3	




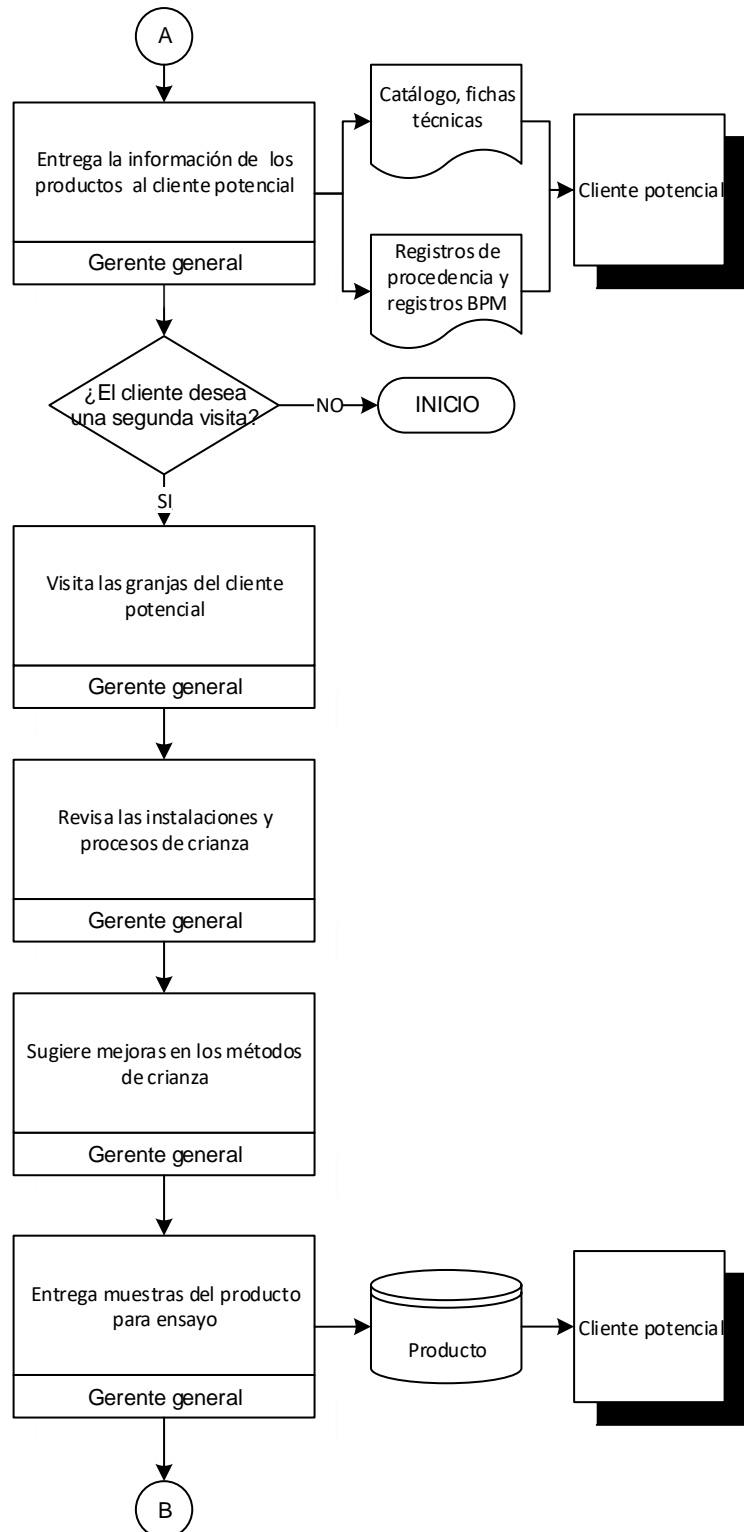
		AMMR VETERINARIOS S.C.C.		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO PM 02.3		Proceso: Capacitación a clientes			
Edición: 00				Pág. 3 de 3	




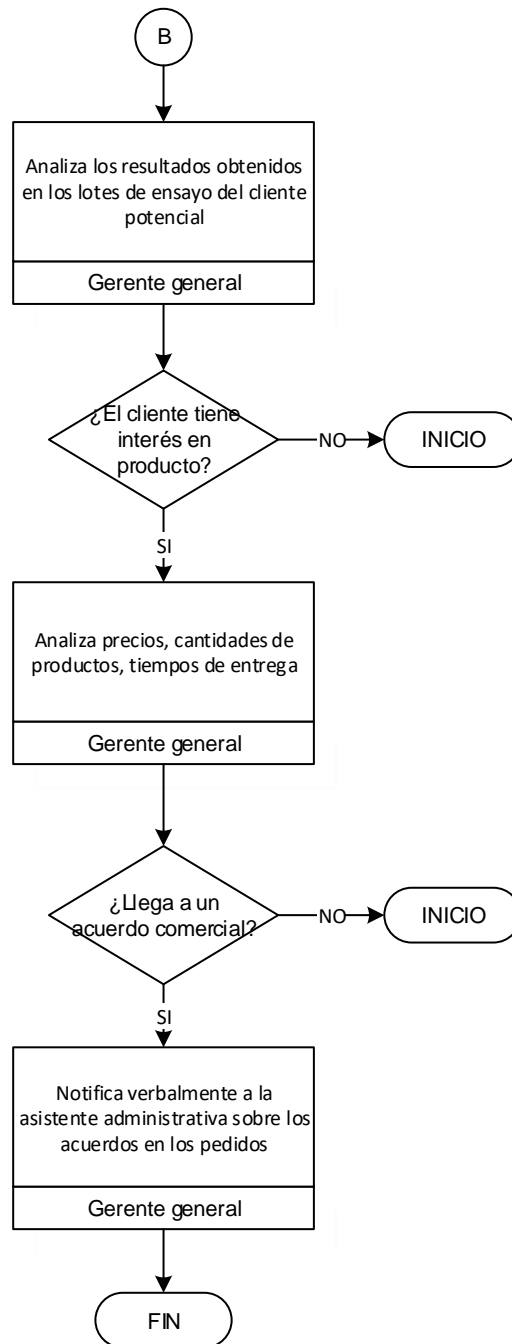
		AMMR VETERINARIOS S.C.C.		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO PM 02.4		Proceso: Visitas a nuevos clientes			
Edición: 00				Pág. 1 de 3	




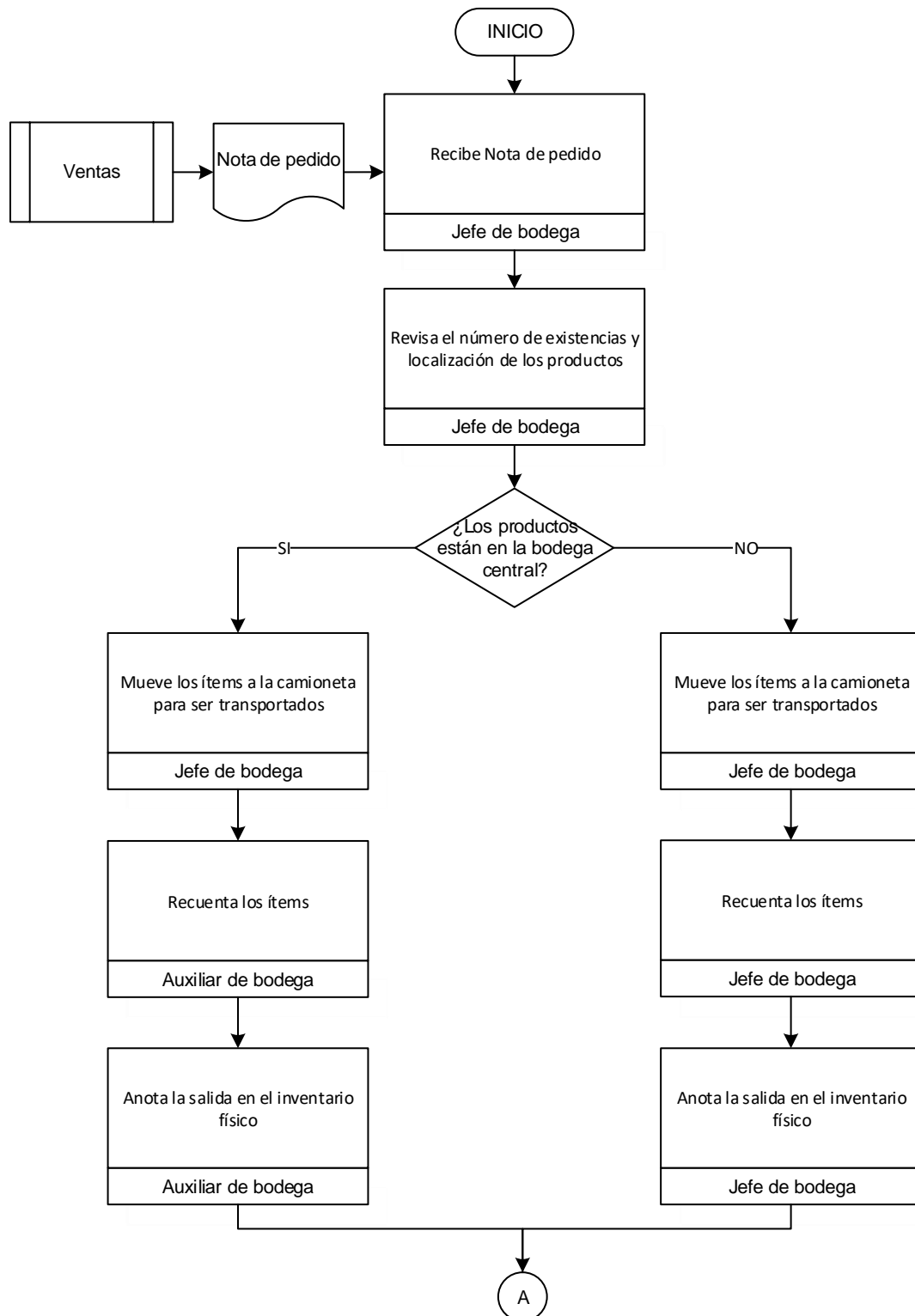
	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CODIGO PM 02.4	Proceso: Visitas a nuevos clientes	
Edición: 00		Pág. 2 de 3




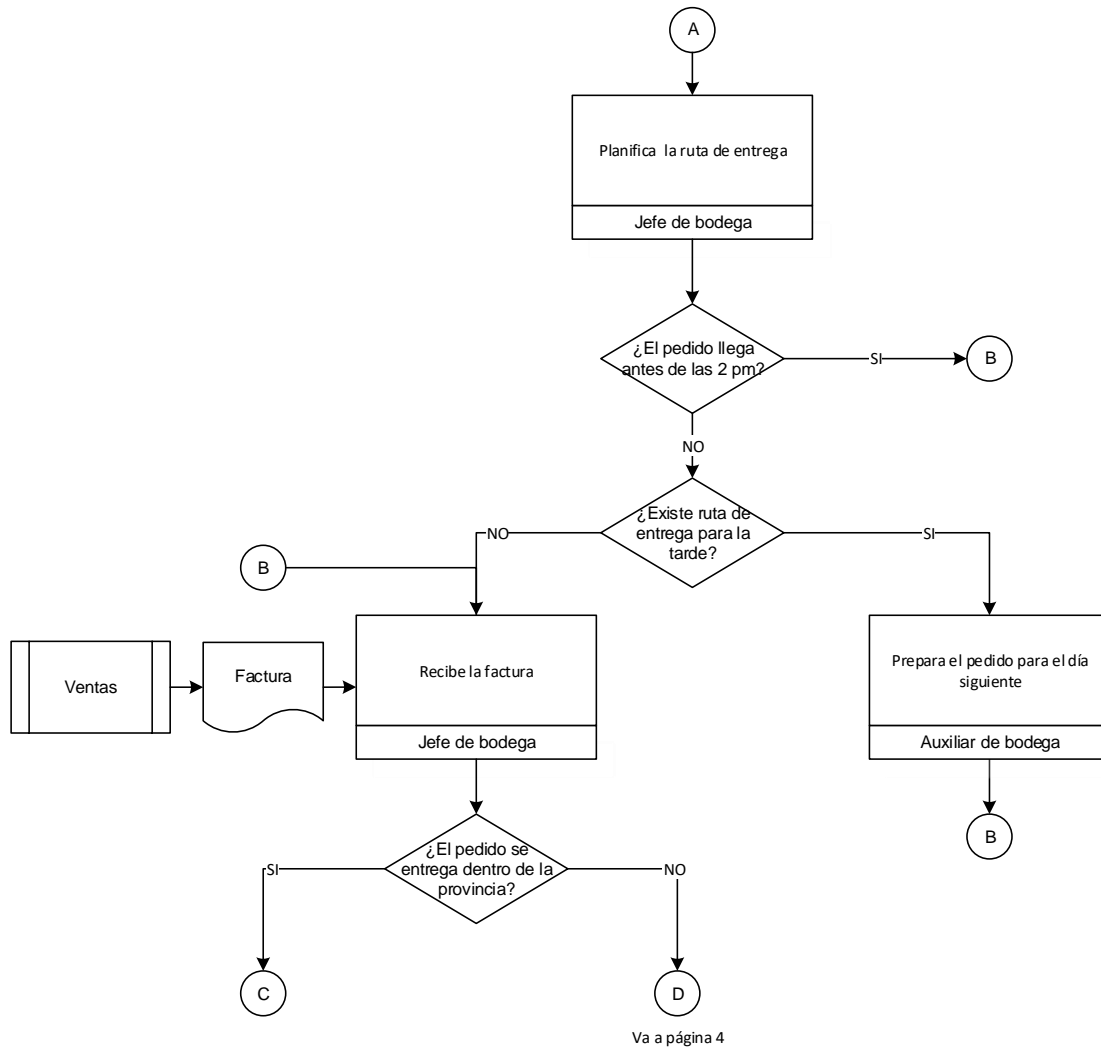
		AMMR VETERINARIOS S.C.C.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CODIGO PM 02.4	Proceso: Visitas a nuevos clientes		
Edición: 00			Pág. 3 de 3




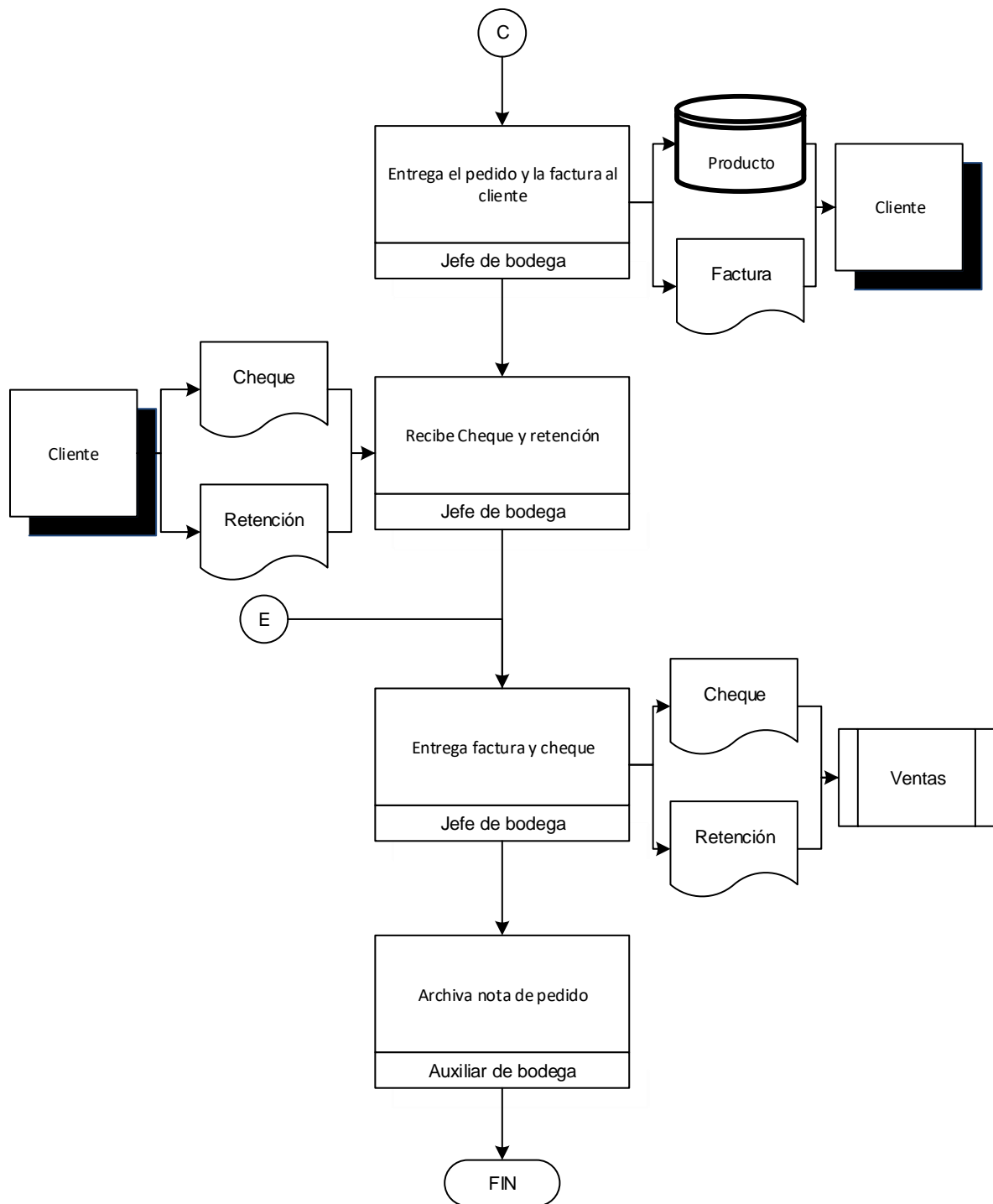
		AMMR VETERINARIOS S.C.C.		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO PM 03.2	Proceso: Envío				
Edición: 00				Pág. 1 de 4	




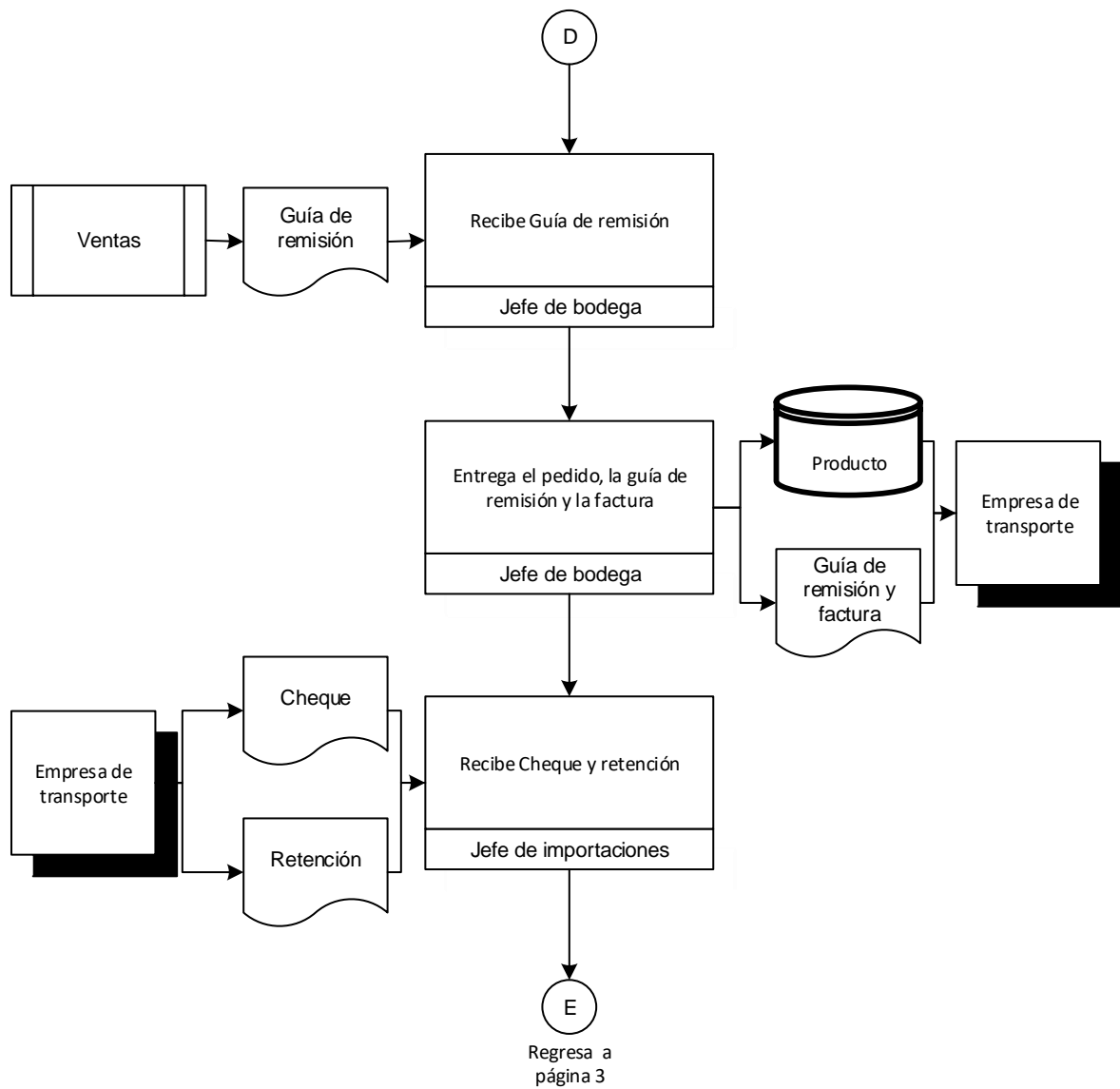
	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO PM 03.2	Proceso: Envío		
	Edición: 00		Pág. 2 de 4



		AMMR VETERINARIOS S.C.C.	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CODIGO PM 03.2	Proceso: <div>Envío</div>		
Edición: 00			Pág. 3 de 4



		AMMR VETERINARIOS S.C.C.		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO PM 03.2		Proceso: Envío			
Edición: 00					Pág. 4 de 4



ANEXO 3

Análisis de Valor Agregado de los procesos actuales

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Año	1,0	12,0	50,0	233,0	1.491,2	89.472,0
Mes		1,0	4,2	19,4	124,3	7.456,0
Semana			1,0	4,7	29,8	1.789,4
Día				1,0	6,4	384,0
Horas					1,0	60,0

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Años	1,000000	0,083333	0,020000	0,004292	0,000671	0,000011
Meses		1,000000	0,240000	0,051502	0,008047	0,000134
Semanas			1,000000	0,214592	0,033530	0,000559
Días				1,000000	0,156250	0,002604
Horas					1,000000	0,016667

De	A	FTE
Minutos	Años	0,000011
Horas	Años	0,000671
Días	Años	0,004292
Semanas	Años	0,020000
Meses	Años	0,083333
Minutos	Meses	0,000134
Horas	Meses	0,008047
Días	Meses	0,051502
Semanas	Meses	0,240000
Minutos	Semanas	0,000559
Horas	Semanas	0,033530
Días	Semanas	0,214592
Minutos	Días	0,002604
Horas	Días	0,156250
Minutos	Horas	0,016667

No laborable	Días
Vacaciones	15,0
Fines de semana	104,0
Periados	13,0
Total	132,0

Análisis de capacidad horas	
Capacidad nominal	8,0
Productividad	80%
Capacidad Real	6,4

No.	Responsables	Costo Mensual	Costo Horario
1	Gerente general	\$ 5.000,00	\$ 40,24
2	Asistente administrativa	\$ 650,00	\$ 5,23
3	Gerente financiero	\$ 1.141,00	\$ 9,18
4	Jefe de importaciones	\$ 650,00	\$ 5,23
5	Jefe de bodega	\$ 600,00	\$ 4,83
6	Auxiliar de bodega	\$ 550,00	\$ 4,43
7	Jefe de Marketing	\$ 650,00	\$ 5,23
8	Galponero 1	\$ 373,51	\$ 3,01
9	Galponero 2	\$ 373,51	\$ 3,01
10	Galponero 3	\$ 373,51	\$ 3,01

No.	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur	Intervalo	Escala Int	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Revisa el catalogo del proveedor	Gerente general	30 minutos		cada 6 meses		1 uni.	0,00013412	0,07%	0,1 hrs/mes	\$ 3,35		x				VAN
2	Analiza costos y factibilidad de apertura de mercado	Gerente general	1 horas		cada 6 meses		2 uni.	0,00804721	0,27%	0,3 hrs/mes	\$ 13,41	x					VAC
3	Llama al proveedor	Gerente general	5 minutos		cada 6 meses		2 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 1,12	x					VAC
4	Analiza la posibilidad de importación con el proveedor	Gerente general	30 minutos		cada 6 meses		2 uni.	0,00013412	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 6,71	x					VAC
5	Notifica a la jefe de importaciones sobre el producto de interés	Gerente general	5 minutos		cada 6 meses		2 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 1,12	x					VAC
6	Solicita el dossier del producto	Jefe de importaciones	10 minutos		cada 6 meses		2 uni.	0,00013412	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,29	x					VAC
7	Espera el dossier, CLV y carta de autorización de comercialización		100 días		cada 6 meses		2 uni.	0,05150215	171,67%	213,3 hrs/mes	\$ -					x	NVA
8	Recibe el dossier, CLV y carta de autorización de comercialización	Jefe de importaciones	20 minutos		cada 9 meses		2 uni.	0,00013412	0,06%	0,1 hrs/mes	\$ 0,39			x			NVA
9	Estructura la información según los requisitos de Agrocalidad	Jefe de importaciones	5 días		cada 9 meses		2 uni.	0,05150215	5,72%	7,1 hrs/mes	\$ 37,20	x					VAC
10	Revisa la información del producto	Jefe de importaciones	1 horas		cada 9 meses		2 uni.	0,00804721	0,18%	0,2 hrs/mes	\$ 1,16		x				VAN
11	Notifica al proveedor sobre los errores	Jefe de importaciones	20 minutos		cada 9 meses		2 uni.	0,00013412	0,06%	0,1 hrs/mes	\$ 0,39	x					VAC
12	Espera la información corregida		45 días		cada 10 meses		2 uni.	0,05150215	46,35%	57,6 hrs/mes	\$ -					x	NVA
13	Recibe la información corregida	Jefe de importaciones	10 minutos		cada 10 meses		2 uni.	0,00013412	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 0,17				x		NVA
14	Emite el cheque	Jefe de importaciones	5 minutos		cada 10 meses		2 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,09	x					VAC
15	Revisa el concepto de emisión del cheque	Gerente financiero	5 minutos		cada 10 meses		2 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,15		x				VAN
16	Firma el cheque	Gerente general	5 minutos		cada 10 meses		2 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,67	x					VAC
17	Se traslada al banco	Jefe de importaciones	50 minutos		cada 10 meses		4 uni.	0,00013412	0,27%	0,3 hrs/mes	\$ 1,74				x		NVA
18	Solicita la certificación del cheque	Jefe de importaciones	20 minutos		cada 10 meses		2 uni.	0,00013412	0,05%	0,1 hrs/mes	\$ 0,35	x					VAC
19	Se traslada a Agrocalidad	Jefe de importaciones	50 minutos		cada 10 meses		4 uni.	0,00013412	0,27%	0,3 hrs/mes	\$ 1,74				x		NVA
20	Solicita el sello de Agrocalidad para endoso del cheque	Jefe de importaciones	10 minutos		cada 10 meses		2 uni.	0,00013412	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 0,17	x					VAC
21	Deposita el cheque	Jefe de importaciones	20 minutos		cada 10 meses		2 uni.	0,00013412	0,05%	0,1 hrs/mes	\$ 0,35	x					VAC
22	Inscribe el depósito del pago en Agrocalidad	Jefe de importaciones	20 minutos		cada 10 meses		2 uni.	0,00013412	0,05%	0,1 hrs/mes	\$ 0,35	x					VAC
23	Entrega Dossier, CLV y carta de autorización de comercialización	Jefe de importaciones	5 minutos		cada 10 meses		2 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,09				x		NVA
24	Espera resultados de la pre-revisión		60 días		cada 10 meses		2 uni.	0,05150215	61,80%	76,8 hrs/mes	\$ -					x	NVA
25	Recibe los resultados de la pre- revisión	Jefe de importaciones	20 minutos		cada 12 meses		2 uni.	0,00013412	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,29				x		NVA
26	Revisa las objeciones	Jefe de importaciones	7 horas		cada 12 meses		2 uni.	0,00804721	0,94%	1,2 hrs/mes	\$ 6,10			x			VAN
27	Notifica al proveedor verbalmente sobre los errores	Jefe de importaciones	30 minutos		cada 12 meses		2 uni.	0,00013412	0,07%	0,1 hrs/mes	\$ 0,44	x					VAC
28	Espera la información corregida		5 días		cada 12 meses		2 uni.	0,05150215	4,29%	5,3 hrs/mes	\$ -					x	NVA
29	Recibe la información corregida	Jefe de importaciones	10 minutos		cada 12 meses		2 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,15				x		NVA
30	Revisa la información corregida	Jefe de importaciones	6 horas		cada 12 meses		2 uni.	0,00804721	0,80%	1,0 hrs/mes	\$ 5,23			x			VAN
31	Reingresa la información a Agrocalidad	Jefe de importaciones	20 minutos		cada 12 meses		2 uni.	0,00013412	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,29	x					VAC
32	Espera resultados de la revisión		90 días		cada 15 meses		2 uni.	0,05150215	61,80%	76,8 hrs/mes	\$ -					x	NVA
33	Recibe la notificación de que el registro está listo	Jefe de importaciones	20 minutos		cada 15 meses		2 uni.	0,00013412	0,04%	0,0 hrs/mes	\$ 0,23				x		NVA
34	Se traslada a Agrocalidad	Jefe de importaciones	1 horas		cada 15 meses		4 uni.	0,00804721	0,21%	0,3 hrs/mes	\$ 1,39				x		NVA
35	Retira el permiso de Agrocalidad	Jefe de importaciones	20 minutos		cada 15 meses		2 uni.	0,00013412	0,04%	0,0 hrs/mes	\$ 0,23				x		NVA
36	Revisa que la información esté correcta	Jefe de importaciones	5 minutos		cada 15 meses		2 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,06			x			VAN
37	Notifica que el permiso está listo al gerente	Jefe de importaciones	5 minutos		cada 15 meses		2 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,06	x					VAC

16 6 10 5 0

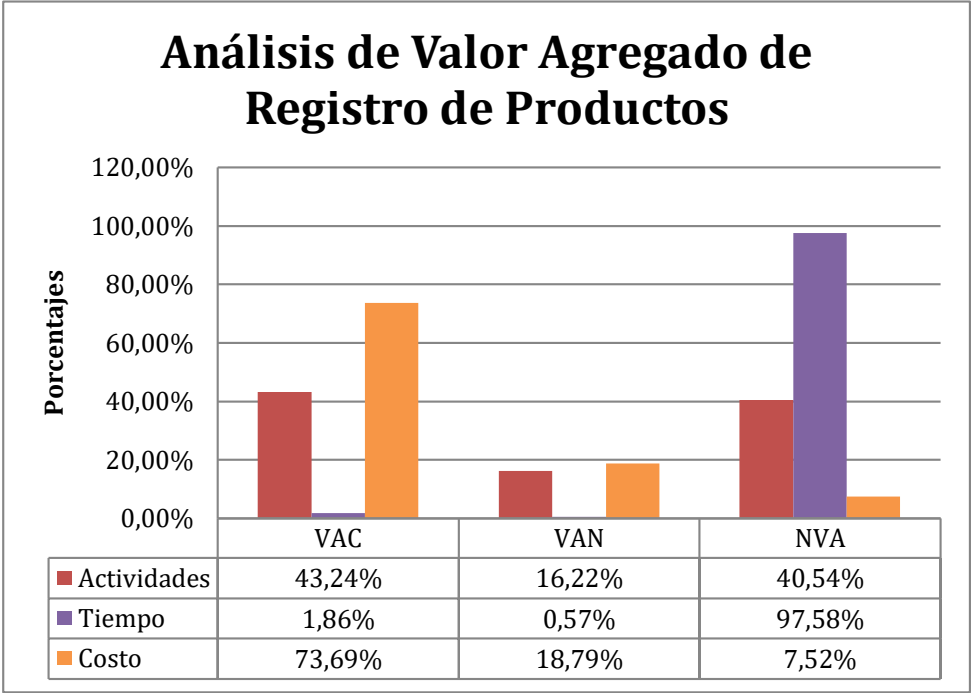
VA ACTUAL DE REGISTRO DE PRODUCTOS	
Total carga	441,8 hrs/mes
Requiere	3,56 personas

RESUMEN EN VALORES ACTUAL

	Actividades	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
VAC	16 act	8,2 hrs	\$ 62,99
VAN	6 act	2,5 hrs	\$ 16,06
NVA	15 act	431,1 hrs	\$ 6,43
Total	37 act	441,8 hrs	\$ 85,48

RESUMEN EN PORCENTAJES ACTUAL

	Actividades	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
VAC	43,24%	1,86%	73,69%
VAN	16,22%	0,57%	18,79%
NVA	40,54%	97,58%	7,52%
Total	100,00%	100,00%	100,00%



No.	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Abre la puerta	Asistente administrativa	1	minutos	cada 12	meses	2 uni.	0,00013412	0,00%	0,0 hrs/mes	\$ 0,01			x			NVA
2	Atiende a los inspectores	Asistente administrativa	2	minutos	cada 12	meses	2 uni.	0,00013412	0,00%	0,0 hrs/mes	\$ 0,03	x					VAC
3	Notifica la llegada de los inspectores a la jefa de importaciones	Asistente administrativa	2	minutos	cada 12	meses	2 uni.	0,00013412	0,00%	0,0 hrs/mes	\$ 0,03	x					VAC
4	Presenta la empresa	Jefe de importaciones	5	minutos	cada 12	meses	2 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,07	x					VAC
5	Entrega información de métodos de análisis y métodos de fabricación de los productos	Jefe de importaciones	5	minutos	cada 12	meses	2 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,07			x			NVA
6	Lleva a los inspectores por las instalaciones de la empresa	Jefe de importaciones	20	minutos	cada 12	meses	2 uni.	0,00013412	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,29			x			NVA
7	Señala el cumplimiento de las BPA	Jefe de importaciones	30	minutos	cada 12	meses	2 uni.	0,00013412	0,07%	0,1 hrs/mes	\$ 0,44	x					VAC
8	Realiza cambios en las instalaciones	Jefe de bodega	1	horas	cada 12	meses	2 uni.	0,00804721	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 0,80	x					VAC
9	Espera a la segunda visita		48	horas	cada 12	meses	2 uni.	0,00804721	6,44%	8,0 hrs/mes	\$ -				x		NVA
10	Atiende a los inspectores	Jefe de importaciones	30	minutos	cada 12	meses	2 uni.	0,00013412	0,07%	0,1 hrs/mes	\$ 0,44	x					VAC
11	Recibe la aprobación de la visita	Jefe de importaciones	15	minutos	cada 12	meses	2 uni.	0,00013412	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 0,22			x			NVA

6 0 4 1 0

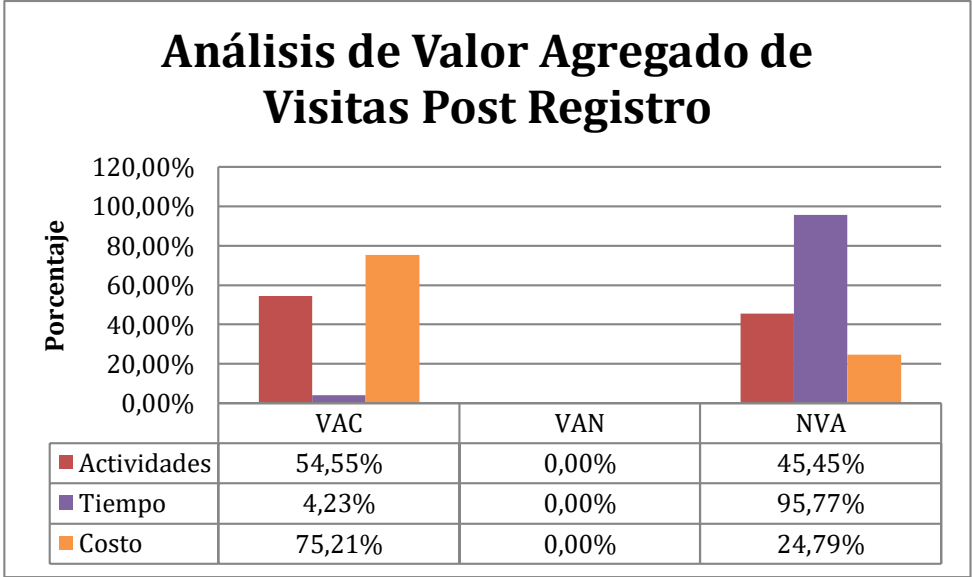
VA CTUAL DE VISITAS POST REGISTRO	
Total carga	8,5 hrs/mes
Requiere	0,07 personas

RESUMEN EN VALORES

	Actividades	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
VAC	6 act	0,4 hrs	\$ 1,81
VAN	0 act	0,0 hrs	\$ -
NVA	5 act	8,1 hrs	\$ 0,60
Total	11 act	8,5 hrs	\$ 2,40

RESUMEN EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
VAC	54,55%	4,23%	75,21%
VAN	0,00%	0,00%	0,00%
NVA	45,45%	95,77%	24,79%
Total	100,00%	100,00%	100,00%



No.	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur	Intervalo	Escala Int	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Entrega saldos de inventarios físicos	Auxiliar de bodega	2 minutos		cada 15 días		1 uni.	0,00260417	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 0,19			x			NVA
2	Comprueba los saldos de inventarios físicos vs inventarios del sistema	Jefe de importaciones	10 minutos		cada 15 días		1 uni.	0,00260417	0,17%	0,2 hrs/mes	\$ 1,13		x				VAN
3	Anota los productos faltantes para hacer la importación	Jefe de importaciones	5 minutos		cada 15 días		1 uni.	0,00260417	0,09%	0,1 hrs/mes	\$ 0,56	x					VAC
4	Solicita la proforma de productos al proveedor	Jefe de importaciones	5 minutos		cada 30 días		3 uni.	0,00260417	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 0,85	x					VAC
5	Espera la proforma		1 días		cada 1 meses		3 uni.	0,05150215	15,45%	19,2 hrs/mes	\$ -				x		NVA
6	Recibe las proforma	Jefe de importaciones	5 minutos		cada 1 meses		3 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 1,31			x			VAC
7	Consulta con el gerente general sobre la aprobación de las proformas	Jefe de importaciones	10 minutos		cada 1 meses		3 uni.	0,00013412	0,40%	0,5 hrs/mes	\$ 2,62	x					VAC
8	Aprueba las proformas	Gerente general	3 minutos		cada 1 meses		3 uni.	0,00013412	0,12%	0,2 hrs/mes	\$ 6,04	x					VAC
9	Notifica al proveedor sobre la aprobación de la proforma	Jefe de importaciones	10 minutos		cada 1 meses		3 uni.	0,00013412	0,40%	0,5 hrs/mes	\$ 2,62	x					VAC
10	Realiza cambios en las proformas	Jefe de importaciones	10 minutos		cada 1 meses		3 uni.	0,00013412	0,40%	0,5 hrs/mes	\$ 2,62	x					VAC
11	Notifica al proveedor de los cambios en la proforma	Jefe de importaciones	5 minutos		cada 1 meses		3 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 1,31	x					VAC
12	Espera la nueva proforma		2 días		cada 1 meses		3 uni.	0,05150215	30,90%	38,4 hrs/mes	\$ -				x		NVA
13	Recibe la nueva proforma	Jefe de importaciones	5 minutos		cada 1 meses		3 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 1,31			x			VAN
14	Ingresa al sistema ECUAPASS	Jefe de importaciones	5 minutos		cada 1 meses		3 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 1,31	x					VAC
15	Ingresa los datos de la importación, nota de pedido y proforma	Jefe de importaciones	10 minutos		cada 1 meses		3 uni.	0,00013412	0,40%	0,5 hrs/mes	\$ 2,62	x					VAC
16	Revisa la información ingresada en el ECUAPASS	Jefe de importaciones	5 minutos		cada 1 meses		3 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 1,31		x				VAN
17	Firma la solicitud de permiso de importación en el ECUAPASS	Jefe de importaciones	2 minutos		cada 1 meses		3 uni.	0,00013412	0,08%	0,1 hrs/mes	\$ 0,52	x					VAC
18	Envía la solicitud de permiso de importación	Jefe de importaciones	5 minutos		cada 1 meses		3 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 1,31			x			NVA
19	Imprime el comprobante de pago	Jefe de importaciones	2 minutos		cada 1 meses		3 uni.	0,00013412	0,08%	0,1 hrs/mes	\$ 0,52	x					VAC
20	Realiza el cheque	Jefe de importaciones	2 minutos		cada 1 meses		3 uni.	0,00013412	0,08%	0,1 hrs/mes	\$ 0,52	x					VAC
21	Revisa el concepto de emisión del cheque	Gerente financiero	5 minutos		cada 1 meses		3 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 2,30		x				VAN
22	Firma el cheque	Gerente general	5 minutos		cada 1 meses		3 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 10,06	x					VAC
23	Se moviliza al banco	Jefe de importaciones	40 minutos		cada 1 meses		6 uni.	0,00013412	3,22%	4,0 hrs/mes	\$ 20,92			x			NVA
24	Solicita la certificación del cheque	Jefe de importaciones	10 minutos		cada 1 meses		3 uni.	0,00013412	0,40%	0,5 hrs/mes	\$ 2,62	x					VAC
25	Se moviliza a la agencia de Agrocalidad	Jefe de importaciones	40 minutos		cada 1 meses		6 uni.	0,00013412	3,22%	4,0 hrs/mes	\$ 20,92			x			NVA
26	Solicita el sello de Agrocalidad para endoso del cheque	Jefe de importaciones	20 minutos		cada 1 meses		3 uni.	0,00013412	0,80%	1,0 hrs/mes	\$ 5,23	x					VAC
27	Deposita el cheque	Jefe de importaciones	15 minutos		cada 1 meses		3 uni.	0,00013412	0,60%	0,8 hrs/mes	\$ 3,92	x					VAC
28	Registra el pago del permiso de importación en Agrocalidad	Jefe de importaciones	20 minutos		cada 1 meses		3 uni.	0,00013412	0,80%	1,0 hrs/mes	\$ 5,23	x					VAC
29	Recibe la factura electrónica del pago del permiso de importación	Jefe de importaciones	5 minutos		cada 1 meses		3 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 1,31			x			NVA
30	Recibe la notificación del permiso de importación concedido	Jefe de importaciones	5 minutos		cada 1 meses		3 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 1,31			x			NVA
31	Notifica al proveedor sobre el permiso concedido	Jefe de importaciones	5 minutos		cada 1 meses		3 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 1,31	x					VAC
32	Recibe notificación del envío de la importación	Jefe de importaciones	5 minutos		cada 1 meses		3 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 1,31			x			NVA
33	Recibe documentos de la importación marítima	Jefe de importaciones	10 minutos		cada 1 meses		3 uni.	0,00013412	0,40%	0,5 hrs/mes	\$ 2,62			x			NVA

Total carga	90,7 hrs/mes
Requiere	0,73 personas
VA ACTUAL DE REALIZACIÓN DE	

34	Contrata una póliza para el transporte desde la aduana a la bodega	Jefe de importaciones	30 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	1,21%	1,5 hrs/mes	\$ 7,85	X					VAC
35	Emite cheque para la póliza	Jefe de importaciones	2 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,08%	0,1 hrs/mes	\$ 0,52	X					VAC
36	Revisa el concepto de emisión del cheque	Gerente financiero	5 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 2,30		X				VAN
37	Firma el cheque	Gerente general	5 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 10,06	X					VAC
38	Se traslada a la oficina de la aseguradora	Jefe de importaciones	40 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	1,61%	2,0 hrs/mes	\$ 10,46			X			NVA
39	Paga la póliza	Jefe de importaciones	20 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,80%	1,0 hrs/mes	\$ 5,23	X					VAC
40	Entrega documentos al agente afianzado	Jefe de importaciones	10 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,40%	0,5 hrs/mes	\$ 2,62	X					VAC
41	Recibe las facturas por gastos de desaduanización	Jefe de importaciones	5 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 1,31			X			NVA
42	Emite cheque para agente	Jefe de importaciones	2 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,08%	0,1 hrs/mes	\$ 0,52	X					VAC
43	Revisa el concepto de emisión del cheque	Gerente financiero	5 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 2,30		X				VAN
44	Firma el cheque	Gerente general	5 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 10,06	X					VAC
45	Paga al agente afianzado	Jefe de importaciones	10 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,40%	0,5 hrs/mes	\$ 2,62	X					VAC
46	Contrata transporte desde la aduana hasta la bodega	Jefe de importaciones	20 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,80%	1,0 hrs/mes	\$ 5,23	X					VAC
47	Emite cheque para transporte	Jefe de importaciones	2 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,08%	0,1 hrs/mes	\$ 0,52	X					VAC
48	Revisa el concepto de emisión del cheque	Gerente financiero	5 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 2,30		X				VAN
49	Firma el cheque	Gerente general	5 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 10,06	X					VAC
50	Realiza lista de empaque	Jefe de importaciones	10 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,40%	0,5 hrs/mes	\$ 2,62	X					VAC
51	Entrega la lista de empaque	Jefe de importaciones	2 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,08%	0,1 hrs/mes	\$ 0,52			X			NVA
52	Recibe la importación	Jefe de bodega	30 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	1,21%	1,5 hrs/mes	\$ 7,24			X			NVA
53	Realiza el conteo de las existencias	Auxiliar de bodega	10 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,40%	0,5 hrs/mes	\$ 2,21	X					VAC
54	Paga el transporte	Jefe de importaciones	5 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 1,31	X					VAC
55	Calcula costo de la importación	Jefe de importaciones	15 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,60%	0,8 hrs/mes	\$ 3,92	X					VAC
56	Establece el precio de venta al público	Jefe de importaciones	10 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,40%	0,5 hrs/mes	\$ 2,62	X					VAC
57	Ingresa información al sistema contable	Jefe de importaciones	20 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,80%	1,0 hrs/mes	\$ 5,23	X					VAC
58	Realiza la declaración juramentada	Jefe de importaciones	15 minutos	cada 1 meses	1 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 1,31	X					VAC
59	Notariza la declaración juramentada	Jefe de importaciones	20 minutos	cada 1 meses	1 uni.	0,00013412	0,27%	0,3 hrs/mes	\$ 1,74	X					VAC
60	Paga el servicio de notaría	Jefe de importaciones	10 minutos	cada 1 meses	1 uni.	0,00013412	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 0,87	X					VAC
61	Envía la declaración juramentada al agente afianzado	Jefe de importaciones	30 minutos	cada 1 meses	1 uni.	0,00013412	0,40%	0,5 hrs/mes	\$ 2,62			X			NVA
62	Notifica al agente afianzado sobre la aprobación del permiso de importación terrestre	Jefe de importaciones	5 minutos	cada 1 meses	1 uni.	0,00013412	0,07%	0,1 hrs/mes	\$ 0,44	X					VAC
63	Notifica los daños al jefe de importaciones	Jefe de bodega	5 minutos	cada 60 días	1 uni.	0,00260417	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,13	X					VAC
64	Inspecciona la importación	Jefe de importaciones	10 minutos	cada 60 días	1 uni.	0,00260417	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,28		X				VAN
65	Recopila datos de los daños	Jefe de importaciones	5 minutos	cada 60 días	1 uni.	0,00260417	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,14	X					VAN
66	Realiza informe de los daños	Jefe de importaciones	10 minutos	cada 60 días	1 uni.	0,00260417	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,28	X					VAC
67	Notifica a la gerencia sobre los daños	Jefe de importaciones	10 minutos	cada 60 días	1 uni.	0,00260417	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,28	X					VAC
68	Envía informe al proveedor	Jefe de importaciones	5 minutos	cada 60 días	1 uni.	0,00260417	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,14			X			NVA
69	Realiza un acuerdo con el proveedor	Jefe de importaciones	30 minutos	cada 60 días	1 uni.	0,00260417	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 0,85	X					VAC
TOTAL										44	7	16	2	0	

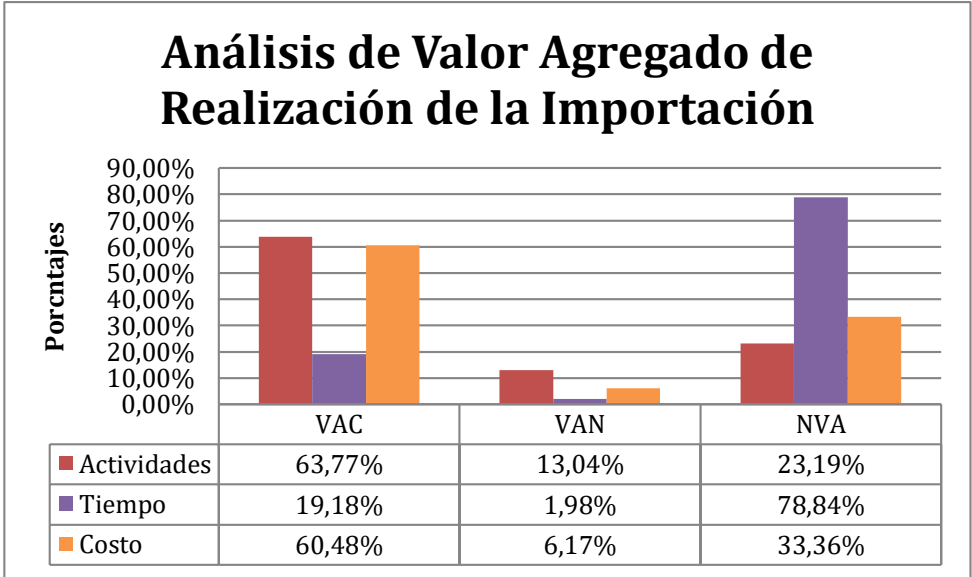
Análisis VA actual del proceso de realización de la importación (continuación)

RESUMEN EN VALORES

	Actividades	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
VAC	44 act	17,4 hrs	\$ 130,86
VAN	9 act	1,8 hrs	\$ 13,35
NVA	16 act	71,5 hrs	\$ 72,17
Total	69 act	90,7 hrs	\$ 216,38

RESUMEN EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
VAC	63,77%	19,18%	60,48%
VAN	13,04%	1,98%	6,17%
NVA	23,19%	78,84%	33,36%
Total	100,00%	100,00%	100,00%



No.	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇌	D	▽	Tipo
1	Recibe la lista de empaque	Auxiliar de bodega	2 minutos		cada 30 días		1 uni.	0,002604167	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,10			x			NVA
2	Acomoda la bodega para la llegada de la importación	Auxiliar de bodega	30 minutos		cada 30 días		2 uni.	0,002604167	0,52%	0,6 hrs/mes	\$ 2,86	x					VAC
3	Contrata estibadores	Jefe de importaciones	10 minutos		cada 30 días		3 uni.	0,002604167	0,26%	0,3 hrs/mes	\$ 1,69	x					VAC
4	Cuenta los ítems importados	Auxiliar de bodega	10 minutos		cada 30 días		1 uni.	0,002604167	0,09%	0,1 hrs/mes	\$ 0,48	x					VAC
5	Supervisa que los ítems cumplan los requisitos de la lista de empaque	Jefe de bodega	15 minutos		cada 30 días		1 uni.	0,002604167	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 0,78		x				VAN
6	Ordena la descarga del contenedor	Jefe de bodega	5 minutos		cada 30 días		1 uni.	0,002604167	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,26	x					VAC
7	Apila los productos dañados en la zona de productos no conformes	Auxiliar de bodega	10 minutos		cada 60 días		1 uni.	0,002604167	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,24	x					VAC
8	Anota los daños	Auxiliar de bodega	5 minutos		cada 60 días		1 uni.	0,002604167	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,12	x					VAC
9	Notifica los daños al jefe de importaciones	Jefe de bodega	5 minutos		cada 60 días		1 uni.	0,002604167	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,13	x					VAC
10	Selecciona una muestra del lote de productos	Jefe de bodega	15 minutos		cada 30 días		1 uni.	0,002604167	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 0,78	x					VAC
11	Revisa etiquetas, sellado, composiciones y cantidad	Auxiliar de bodega	30 minutos		cada 30 días		15 uni.	0,002604167	3,91%	4,9 hrs/mes	\$ 21,48		x				VAN
12	Ingresa las existencias al sistema contable	Jefe de importaciones	10 minutos		cada 30 días		15 uni.	0,002604167	1,30%	1,6 hrs/mes	\$ 8,46	x					VAC
13	Emite el cheque	Jefe de importaciones	2 minutos		cada 30 días		1 uni.	0,002604167	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,11	x					VAC
14	Revisa el concepto de emisión del cheque	Gerente financiero	5 minutos		cada 30 días		1 uni.	0,002604167	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,50		x				VAN
15	Firma el cheque	Gerente general	2 minutos		cada 30 días		1 uni.	0,002604167	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,87	x					VAC
16	entrega el cheque a los estibadores	Jefe de bodega	2 minutos		cada 30 días		1 uni.	0,002604167	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,10			x			NVA
17	Cambia de posición los productos según fechas de caducidad	Auxiliar de bodega	30 minutos		cada 90 días		50 uni.	0,002604167	4,34%	5,4 hrs/mes	\$ 23,87	x					VAN
18	Revisa la concordancia entre las existencias físicas y el inventario del sistema	Auxiliar de bodega	10 minutos		cada 8 días		50 uni.	0,002604167	16,28%	20,2 hrs/mes	\$ 89,52		x				VAN
TOTAL												12	4	2	0	0	

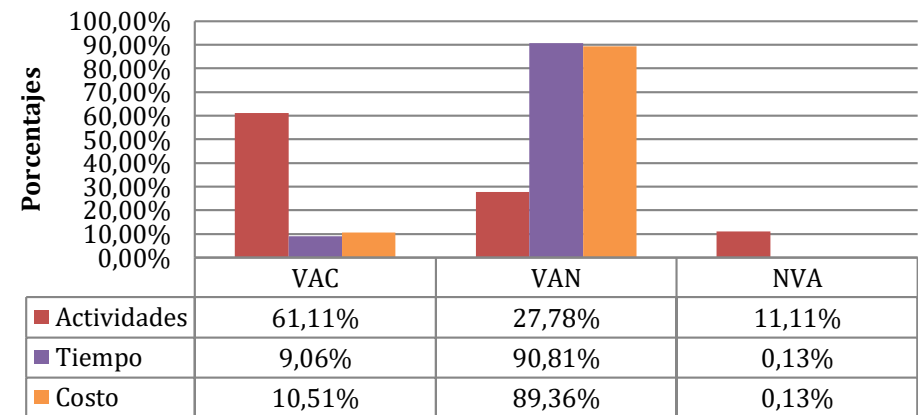
Total carga	33,8 hrs/mes
Requiere	0,27 personas
/A ACTUAL DE INVENTARIOS	

RESUMEN EN VALORES

	Actividades	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
VAC	11 act	3,1 hrs	\$ 16,01
VAN	5 act	30,7 hrs	\$ 136,15
NVA	2 act	0,0 hrs	\$ 0,20
Total	18 act	33,8 hrs	\$ 152,36

RESUMEN EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
VAC	61,11%	9,06%	10,51%
VAN	27,78%	90,81%	89,36%
NVA	11,11%	0,13%	0,13%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Análisis de Valor Agregado de Inventarios

No.	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Atiende la llamada del cliente	Asistente administrativa	2 minutos		cada 1 días		10 uni.	0,002604167	5,21%	6,5 hrs/mes	\$ 33,85	x					VAC
2	Anota el pedido en una hoja	Asistente administrativa	15 minutos		cada 1 días		10 uni.	0,002604167	39,06%	48,5 hrs/mes	\$ 253,91	x					VAC
3	Revisa las existencias en el sistema contable	Asistente administrativa	2 minutos		cada 1 días		10 uni.	0,002604167	5,21%	6,5 hrs/mes	\$ 33,85		x				VAN
4	Revisa la localización del producto	Asistente administrativa	2 minutos		cada 1 días		10 uni.	0,002604167	5,21%	6,5 hrs/mes	\$ 33,85		x				VAN
5	Avisa al cliente si hay el producto	Asistente administrativa	1 minutos		cada 1 días		8 uni.	0,002604167	2,08%	2,6 hrs/mes	\$ 13,54	x					VAC
6	Avisa al cliente si el producto está en Quito	Asistente administrativa	1 minutos		cada 1 días		8 uni.	0,002604167	2,08%	2,6 hrs/mes	\$ 13,54	x					VAC
7	Avisa al cliente si no hay el producto	Asistente administrativa	1 minutos		cada 15 días		2 uni.	0,002604167	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 0,23	x					VAC
8	Avisa al cliente si el producto está en la bodega de Ibarra	Asistente administrativa	1 minutos		cada 15 días		2 uni.	0,002604167	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 0,23	x					VAC
9	Espera la decisión del cliente		3 minutos		cada 1 días		10 uni.	0,002604167	7,81%	9,7 hrs/mes	\$ -				x		NVA
10	Concreta la venta	Asistente administrativa	2 minutos		cada 1 días		5 uni.	0,002604167	2,60%	3,2 hrs/mes	\$ 16,93	x					VAC
11	Notifica al cliente el tiempo de entrega	Asistente administrativa	2 minutos		cada 1 días		5 uni.	0,002604167	2,60%	3,2 hrs/mes	\$ 16,93	x					VAC
12	Llama al cliente	Asistente administrativa	3 minutos		cada 15 días		2 uni.	0,002604167	0,10%	0,1 hrs/mes	\$ 0,68	x					VAC
13	Notifica al cliente que la importación llegó	Asistente administrativa	5 minutos		cada 15 días		2 uni.	0,002604167	0,17%	0,2 hrs/mes	\$ 1,13	x					VAC
14	Realiza Nota de pedido	Asistente administrativa	10 minutos		cada 15 días		5 uni.	0,002604167	0,87%	1,1 hrs/mes	\$ 5,64	x					VAC
15	Revisa la nota de pedido	Gerente financiero	5 minutos		cada 1 días		5 uni.	0,002604167	6,51%	8,1 hrs/mes	\$ 74,28		x				VAN
16	Envía nota de pedido a bodega	Asistente administrativa	2 minutos		cada 1 días		5 uni.	0,002604167	2,60%	3,2 hrs/mes	\$ 16,93			x			NVA
17	Realiza la factura	Auxiliar de bodega	10 minutos		cada 1 días		5 uni.	0,002604167	13,02%	16,2 hrs/mes	\$ 71,61	x					VAC
18	Entrega la factura al jefe de bodega para envío	Auxiliar de bodega	2 minutos		cada 1 días		5 uni.	0,002604167	2,60%	3,2 hrs/mes	\$ 14,32			x			NVA
19	Espera la entrega de la retención y cheques		50 minutos		cada 1 días		8 uni.	0,002604167	104,17%	129,4 hrs/mes	\$ -				x		NVA
20	Recibe la retención física	Asistente administrativa	2 minutos		cada 1 días		5 uni.	0,002604167	2,60%	3,2 hrs/mes	\$ 16,93			x			NVA
21	Ingresa retención al sistema contable	Asistente administrativa	1 minutos		cada 1 días		5 uni.	0,002604167	1,30%	1,6 hrs/mes	\$ 8,46	x					VAC
22	Archiva copia de la factura y retención	Asistente administrativa	2 minutos		cada 1 días		5 uni.	0,002604167	2,60%	3,2 hrs/mes	\$ 16,93					x	NVA
23	Recibe los cheques post fechados	Asistente administrativa	2 minutos		cada 1 días		3 uni.	0,002604167	1,56%	1,9 hrs/mes	\$ 10,16			x			NVA
24	Registra el número de cheque en el Excel	Asistente administrativa	2 minutos		cada 1 días		3 uni.	0,002604167	1,56%	1,9 hrs/mes	\$ 10,16	x					VAC
25	Realiza el comprobante de ingreso	Asistente administrativa	2 minutos		cada 1 días		3 uni.	0,002604167	1,56%	1,9 hrs/mes	\$ 10,16	x					VAC
26	Entrega el comprobante de ingreso y cheques post fechado al gerente	Asistente administrativa	2 minutos		cada 1 días		3 uni.	0,002604167	1,56%	1,9 hrs/mes	\$ 10,16			x			NVA
27	Revisa estados de cuenta	Asistente administrativa	3 días		cada 4 semanas		3 uni.	0,214592275	48,28%	60,0 hrs/mes	\$ 313,84		x				VAN
28	Llama al cliente	Asistente administrativa	3 minutos		cada 4 semanas		8 uni.	0,000558834	0,34%	0,4 hrs/mes	\$ 2,18	x					VAC

VA actual del proceso de ventas

29	Confirma el número de facturas canceladas por transferencia	Asistente administrativa	7 minutos	cada 4 semanas	8 uni.	0,00558834	0,78%	1,0 hrs/mes	\$ 5,09	x				VAC
30	Sella los cheques post fechado	Gerente general	3 minutos	cada 3 días	3 uni.	0,002604167	0,78%	1,0 hrs/mes	\$ 39,06	x				VAC
31	Entrega los cheques y el dinero en efectivo al jefe de bodega	Gerente general	2 minutos	cada 3 días	4 uni.	0,002604167	0,69%	0,9 hrs/mes	\$ 34,72		x			NVA
32	Maneja hasta el banco	Jefe de bodega	15 minutos	cada 3 días	3 uni.	0,002604167	3,91%	4,9 hrs/mes	\$ 23,44		x			NVA
33	Demora en el banco		30 minutos	cada 3 días	4 uni.	0,002604167	10,42%	12,9 hrs/mes	\$ -			x		NVA
34	Realiza el depósito de los cheques y dinero en efectivo	Jefe de bodega	10 minutos	cada 3 días	4 uni.	0,002604167	3,47%	4,3 hrs/mes	\$ 20,83	x				VAC
35	Regresa a la oficina	Jefe de bodega	15 minutos	cada 3 días	3 uni.	0,002604167	3,91%	4,9 hrs/mes	\$ 23,44			x		NVA
36	Entrega los comprobantes de depósito	Jefe de bodega	10 minutos	cada 3 días	4 uni.	0,002604167	3,47%	4,3 hrs/mes	\$ 20,83			x		NVA
37	Archiva el comprobante de ingreso y comprobante de depósito juntos	Asistente administrativa	2 minutos	cada 3 días	4 uni.	0,002604167	0,69%	0,9 hrs/mes	\$ 4,51				x	NVA
38	Ingresa el pago de la factura al sistema contable	Asistente administrativa	10 minutos	cada 3 días	4 uni.	0,002604167	3,47%	4,3 hrs/mes	\$ 22,57	X				VAC
39	Genera el traspaso de la mercadería de Ibarra a la bodega central en el sistema contable	Auxiliar de bodega	5 minutos	cada 2 semanas	2 uni.	0,00558834	0,28%	0,3 hrs/mes	\$ 1,54	x				VAC
40	Notifica al gerente del traspaso	Asistente administrativa	5 minutos	cada 2 semanas	2 uni.	0,00558834	0,28%	0,3 hrs/mes	\$ 1,82	x				VAC
41	Maneja hasta Ibarra	Gerente general	2 horas	cada 2 semanas	2 uni.	0,033530043	6,71%	8,3 hrs/mes	\$ 335,30			x		NVA
42	Traslada el producto hasta la camioneta	Galponero 1	10 minutos	cada 2 semanas	2 uni.	0,00558834	0,56%	0,7 hrs/mes	\$ 2,09			x		NVA
43	Recuenta los ítems	Galponero 1	5 minutos	cada 2 semanas	2 uni.	0,00558834	0,28%	0,3 hrs/mes	\$ 1,04	x				VAC
44	Anota en el inventario físico	Galponero 1	10 minutos	cada 2 semanas	2 uni.	0,00558834	0,56%	0,7 hrs/mes	\$ 2,09	x				VAC
45	Maneja hasta Quito	Gerente general	2 horas	cada 2 semanas	2 uni.	0,033530043	6,71%	8,3 hrs/mes	\$ 335,30			x		NVA
46	Descarga el producto en la bodega central	Jefe de bodega	10 minutos	cada 2 semanas	2 uni.	0,00558834	0,56%	0,7 hrs/mes	\$ 3,35			x		NVA
47	Elabora guía de remisión	Auxiliar de bodega	5 minutos	cada 1 días	3 uni.	0,002604167	3,91%	4,9 hrs/mes	\$ 21,48	x				VAC
48	Entrega guía de remisión	Asistente administrativa	2 minutos	cada 1 días	3 uni.	0,002604167	1,56%	1,9 hrs/mes	\$ 10,16			x		NVA
49	Recibe la retención escaneada por el cliente	Asistente administrativa	10 minutos	cada 1 días	3 uni.	0,002604167	7,81%	9,7 hrs/mes	\$ 50,78			x		NVA
50	Ingresa la retención al sistema contable	Asistente administrativa	2 minutos	cada 1 días	3 uni.	0,002604167	1,56%	1,9 hrs/mes	\$ 10,16	x				VAC
51	Recibe retención física del cliente que está fuera de la provincia	Jefe de bodega	10 minutos	cada 1 días	3 uni.	0,002604167	7,81%	9,7 hrs/mes	\$ 46,88			x		NVA
52	Entrega retención física del cliente que está fuera de la provincia a la asistente	Jefe de bodega	1 minutos	cada 1 días	3 uni.	0,002604167	0,78%	1,0 hrs/mes	\$ 4,69			x		NVA
53	Ingresa a la página web del cliente que tiene retenciones electrónicas	Asistente administrativa	2 minutos	cada 4 semanas	8 uni.	0,00558834	0,22%	0,3 hrs/mes	\$ 1,45	x				VAC
54	Coloca la clave en la página web	Asistente administrativa	1 minutos	cada 4 semanas	8 uni.	0,00558834	0,11%	0,1 hrs/mes	\$ 0,73	x				VAC
55	Descarga la retención	Asistente administrativa	2 minutos	cada 4 semanas	8 uni.	0,00558834	0,22%	0,3 hrs/mes	\$ 1,45	x				VAC
56	Ingresa retención al sistema contable	Asistente administrativa	2 minutos	cada 4 semanas	8 uni.	0,00558834	0,22%	0,3 hrs/mes	\$ 1,45	x				VAC
										30	4	17	3	2

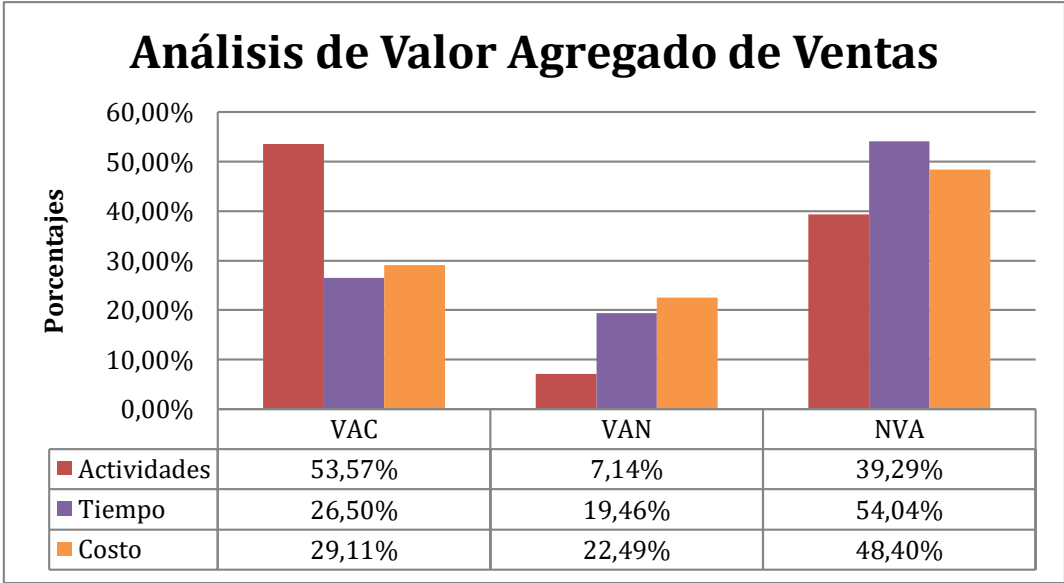
VA actual de proceso de ventas	
Total carga	416,4 hrs/mes
Requiere	3,35 personas

RESUMEN EN VALORES

	Actividades	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
VAC	30 act	110,3 hrs	\$ 589,93
VAN	4 act	81,0 hrs	\$ 455,83
NVA	22 act	225,1 hrs	\$ 980,90
Total	56 act	416,4 hrs	\$ 2.026,66

RESUMEN EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
VAC	53,57%	26,50%	29,11%
VAN	7,14%	19,46%	22,49%
NVA	39,29%	54,04%	48,40%
Total	100,00%	100,00%	100,00%



No.	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur	Intervalo	Escala Int	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Llama a los clientes	Gerente general	10 minutos		cada 3 días		23 uni.	0,00260417	19,97%	24,8 hrs/mes	\$ 998,26	x					VAC
2	Concreta la cita	Gerente general	5 minutos		cada 3 días		23 uni.	0,00260417	9,98%	12,4 hrs/mes	\$ 499,13	x					VAC
3	Prepara catálogos y fichas técnicas	Gerente general	10 minutos		cada 30 días		23 uni.	0,00260417	2,00%	2,5 hrs/mes	\$ 99,83			x			NVA
4	Maneja hasta la granja del cliente	Gerente general	2 horas		cada 3 días		23 uni.	0,15625	239,58%	297,7 hrs/mes	\$ 11.979,17			x			NVA
5	Visita la granja del cliente	Gerente general	30 minutos		cada 3 días		23 uni.	0,00260417	59,90%	74,4 hrs/mes	\$ 2.994,79			x			NVA
6	Revisa las instalaciones y procesos de crianza	Gerente general	2 horas		cada 3 días		23 uni.	0,15625	239,58%	297,7 hrs/mes	\$ 11.979,17		x				VAN
7	Analiza los procesos de crianza y alimentación	Gerente general	1 horas		cada 3 días		23 uni.	0,15625	119,79%	148,9 hrs/mes	\$ 5.989,58	x					VAC
8	Sugiere mejoras en los procesos	Gerente general	1 horas		cada 3 días		23 uni.	0,15625	119,79%	148,9 hrs/mes	\$ 5.989,58	x					VAC
9	Muestra los beneficios de los productos veterinarios	Gerente general	30 minutos		cada 3 días		23 uni.	0,00260417	59,90%	74,4 hrs/mes	\$ 2.994,79	x					VAC
10	Analiza precios	Gerente general	20 minutos		cada 30 días		23 uni.	0,00260417	3,99%	5,0 hrs/mes	\$ 199,65	x					VAC
11	Analiza cantidades de pedido y tiempos de entrega	Gerente general	20 minutos		cada 30 días		23 uni.	0,00260417	3,99%	5,0 hrs/mes	\$ 199,65	x					VAC
12	Analiza los resultados obtenidos en los anteriores lotes	Gerente general	1 horas		cada 60 días		23 uni.	0,15625	5,99%	7,4 hrs/mes	\$ 299,48	x					VAC
13	Muestra los resultados obtenidos en la granja de la empresa	Gerente general	30 minutos		cada 60 días		23 uni.	0,00260417	2,99%	3,7 hrs/mes	\$ 149,74	x					VAC
14	Entrega catálogos y fichas técnicas	Gerente general	5 minutos		cada 30 días		23 uni.	0,00260417	1,00%	1,2 hrs/mes	\$ 49,91			x			NVA
15	Analizan nuevos acuerdos comerciales	Gerente general	30 minutos		cada 60 días		23 uni.	0,00260417	2,99%	3,7 hrs/mes	\$ 149,74	x					VAC
16	Concreta nuevos acuerdos comerciales	Gerente general	10 minutos		cada 60 días		23 uni.	0,00260417	1,00%	1,2 hrs/mes	\$ 49,91	x					VAC
17	Regresa a la capital	Gerente general	2 horas		cada 3 días		23 uni.	0,15625	239,58%	297,7 hrs/mes	\$ 11.979,17			x			NVA
18	Notifica a la asistente de los nuevos acuerdos en las ventas	Gerente general	15 minutos		cada 60 días		23 uni.	0,00260417	1,50%	1,9 hrs/mes	\$ 74,87		x				VAN
TOTAL												11	2	5	0	0	

VA actual de visita a clientes	
Total carga	1408,6 hrs/mes
Requiere	11,34 personas

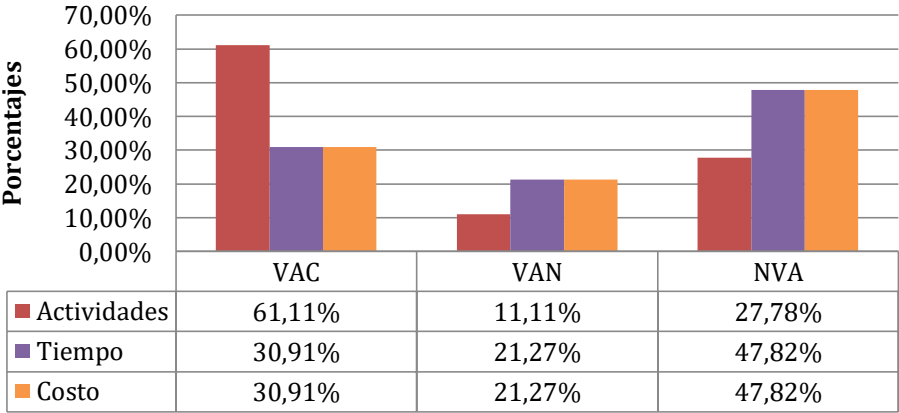
RESUMEN EN VALORES

	Actividades	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
VAC	11 act	435,4 hrs	\$ 17.519,53
VAN	2 act	299,6 hrs	\$ 12.054,04
NVA	5 act	673,6 hrs	\$ 27.102,86
Total	18 act	1408,6 hrs	\$ 56.676,43

RESUMEN EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
VAC	61,11%	30,91%	30,91%
VAN	11,11%	21,27%	21,27%
NVA	27,78%	47,82%	47,82%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Análisis de Valor Agregado de
Visita a Clientes



No.	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇌	D	▽	Tipo
1	Busca contactos nuevos	Gerente general	10 minutos		cada 1 meses		1 uni.	0,00013412	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 6,71	x					VAC
2	Llama a los clientes potenciales	Gerente general	5 minutos		cada 2 meses		3 uni.	0,00013412	0,10%	0,1 hrs/mes	\$ 5,03	x					VAC
3	Presenta a la empresa	Gerente general	5 minutos		cada 2 meses		3 uni.	0,00013412	0,10%	0,1 hrs/mes	\$ 5,03	x					VAC
4	Concreta la cita	Gerente general	5 minutos		cada 2 meses		3 uni.	0,00013412	0,10%	0,1 hrs/mes	\$ 5,03	x					VAC
5	Organiza catálogos y fichas técnicas	Gerente general	10 minutos		cada 2 meses		3 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 10,06	x					VAC
6	Pide los registros de procedencia y registro BPM a la jefa de importación	Gerente general	2 minutos		cada 2 meses		3 uni.	0,00013412	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 2,01	x					VAC
7	Entrega registros de procedencia y Registro BPM al gerente	Jefe de importaciones	2 minutos		cada 2 meses		3 uni.	0,00013412	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,26			x			NVA
8	Prepara los registros de procedencia y registros BPM	Gerente general	2 minutos		cada 2 meses		3 uni.	0,00013412	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 2,01			x			NVA
9	Maneja hasta la oficina del cliente potencial	Gerente general	45 minutos		cada 2 meses		3 uni.	0,00013412	0,91%	1,1 hrs/mes	\$ 45,27			x			NVA
10	Espera al cliente potencial		30 minutos		cada 2 meses		3 uni.	0,00013412	0,60%	0,8 hrs/mes	\$ -				x		NVA
11	Presenta el catálogo de productos	Gerente general	5 minutos		cada 2 meses		3 uni.	0,00013412	0,10%	0,1 hrs/mes	\$ 5,03	x					VAC
12	Explica el beneficio del uso eficiente de los productos al cliente potencial	Gerente general	15 minutos		cada 2 meses		3 uni.	0,00013412	0,30%	0,4 hrs/mes	\$ 15,09	x					VAC
13	Muestra los resultados obtenidos en la granja de la empresa	Gerente general	15 minutos		cada 2 meses		3 uni.	0,00013412	0,30%	0,4 hrs/mes	\$ 15,09	x					VAC
14	Entrega catálogo, fichas técnicas, registros de procedencia y registros BPM	Gerente general	10 minutos		cada 2 meses		3 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 10,06			x			NVA
15	Acuerda una segunda Cita	Gerente general	15 minutos		cada 2 meses		3 uni.	0,00013412	0,30%	0,4 hrs/mes	\$ 15,09	x					VAC
16	Regresa a la oficina	Gerente general	45 minutos		cada 2 meses		3 uni.	0,00013412	0,91%	1,1 hrs/mes	\$ 45,27			x			NVA
17	Confirma la segunda cita	Gerente general	5 minutos		cada 2 meses		2 uni.	0,00013412	0,07%	0,1 hrs/mes	\$ 3,35	x					VAC
18	Carga muestras del producto a la camioneta	Jefe de bodega	10 minutos		cada 2 meses		2 uni.	0,00013412	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 0,80			x			NVA
19	Anota la salida en el inventario físico	Jefe de bodega	3 minutos		cada 2 meses		2 uni.	0,00013412	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,24	x					VAC
20	Maneja hasta la granja del cliente potencial	Gerente general	2 horas		cada 2 meses		2 uni.	0,00804721	1,61%	2,0 hrs/mes	\$ 80,47			x			NVA
21	Revisa las instalaciones y procesos de crianza	Gerente general	30 minutos		cada 2 meses		2 uni.	0,00013412	0,40%	0,5 hrs/mes	\$ 20,12		x				VAN
22	Analiza los procesos de crianza y alimentación	Gerente general	15 minutos		cada 2 meses		2 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 10,06	x					VAC
23	Sugiere mejoras en los procesos	Gerente general	10 minutos		cada 2 meses		2 uni.	0,00013412	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 6,71	x					VAC
24	Descarga las muestras del producto de la camioneta	Gerente general	10 minutos		cada 2 meses		2 uni.	0,00013412	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 6,71			x			NVA
25	Entrega las muestras del producto al cliente potencial para ensayo	Gerente general	3 minutos		cada 2 meses		2 uni.	0,00013412	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 2,01			x			NVA
26	Explica el modo de uso del producto	Gerente general	10 minutos		cada 2 meses		2 uni.	0,00013412	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 6,71	x					VAC
27	Regresa a la capital	Gerente general	2 horas		cada 2 meses		2 uni.	0,00804721	1,61%	2,0 hrs/mes	\$ 80,47			x			NVA
28	Espera los 60 días de crianza		1440 horas		cada 60 días		2 uni.	0,15625	750,00%	932,0 hrs/mes	\$ -				x		NVA
29	Realiza cita con el cliente	Gerente general	5 minutos		cada 2 meses		2 uni.	0,00013412	0,07%	0,1 hrs/mes	\$ 3,35	x					VAC
30	Maneja hasta la oficina del cliente potencial	Gerente general	45 minutos		cada 2 meses		2 uni.	0,00013412	0,60%	0,8 hrs/mes	\$ 30,18			x			NVA
31	Analiza los resultados obtenidos en los lotes de ensayo del cliente potencial	Gerente general	15 minutos		cada 2 meses		2 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 10,06	x					VAC
32	Analiza precios	Gerente general	20 minutos		cada 2 meses		2 uni.	0,00013412	0,27%	0,3 hrs/mes	\$ 13,41	x					VAC
33	Analiza cantidades de pedido y tiempos de entrega	Gerente general	20 minutos		cada 2 meses		2 uni.	0,00013412	0,27%	0,3 hrs/mes	\$ 13,41	x					VAC
34	Concreta un acuerdo comercial	Gerente general	15 minutos		cada 2 meses		1 uni.	0,00013412	0,10%	0,1 hrs/mes	\$ 5,03	x					VAC
35	Regresa a la oficina	Gerente general	45 minutos		cada 2 meses		1 uni.	0,00013412	0,30%	0,4 hrs/mes	\$ 15,09			x			NVA
36	Notifica a la asistente del nuevo acuerdo en las ventas	Gerente general	5 minutos		cada 2 meses		1 uni.	0,00013412	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 1,68	x					VAC

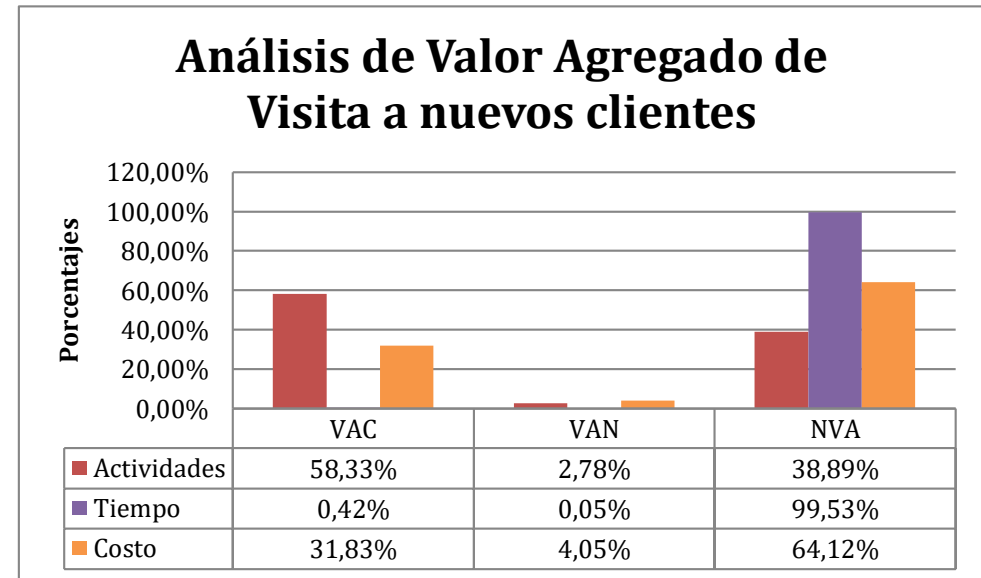
21 1 12 2 0

VISITAS NUEVOS CLIENTES	
Total carga	945,3 hrs/mes
Requiere	7,61 personas

	Actividades	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
VAC	21 act	4,0 hrs	\$ 158,17
VAN	1 act	0,5 hrs	\$ 20,12
NVA	14 act	940,9 hrs	\$ 318,60
Total	36 act	945,3 hrs	\$ 496,88

RESUMEN EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
VAC	58,33%	0,42%	31,83%
VAN	2,78%	0,05%	4,05%
NVA	38,89%	99,53%	64,12%
Total	100,00%	100,00%	100,00%



No.	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Realiza video llamada con el proveedor	Gerente general	5 minutos		cada 6 meses		3 uni.	0,00013412	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 1,68	x					VAC
2	Pide el envío de un técnico zootecnista	Gerente general	15 minutos		cada 6 meses		3 uni.	0,00013412	0,10%	0,1 hrs/mes	\$ 5,03	x					VAC
3	Llega a un acuerdo con el proveedor	Gerente general	5 minutos		cada 6 meses		3 uni.	0,00013412	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 1,68	x					VAC
4	Realiza reservación del hotel	Jefe de importaciones	3 minutos		cada 6 meses		5 uni.	0,00013412	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 0,22	x					VAC
5	Recibe los datos del vuelo del técnico zootecnista	Gerente general	2 minutos		cada 6 meses		3 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,67			x			NVA
6	Revisa los datos del vuelo	Gerente general	1 minutos		cada 6 meses		3 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,34		x				VAN
7	Llama a los clientes	Gerente general	3 minutos		cada 6 meses		12 uni.	0,00013412	0,08%	0,1 hrs/mes	\$ 4,02	x					VAC
8	Programa las citas con los clientes	Gerente general	7 minutos		cada 6 meses		12 uni.	0,00013412	0,19%	0,2 hrs/mes	\$ 9,39	x					VAC
9	Recoge al técnico del aeropuerto	Gerente general	30 minutos		cada 6 meses		3 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 10,06			x			NVA
10	Lleva al técnico al hotel	Gerente general	3 horas		cada 6 meses		12 uni.	0,00804721	4,83%	6,0 hrs/mes	\$ 241,42			x			NVA
11	Recoge al técnico del hotel	Gerente general	3 horas		cada 6 meses		12 uni.	0,00804721	4,83%	6,0 hrs/mes	\$ 241,42			x			NVA
12	Se reúne con los clientes	Gerente general	5 minutos		cada 6 meses		12 uni.	0,00013412	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 6,71			x			NVA
13	Presenta los productos, características y beneficios del uso de los productos al cliente	Gerente general	1 horas		cada 6 meses		12 uni.	0,00804721	1,61%	2,0 hrs/mes	\$ 80,47	x					VAC
14	Muestra los resultados de los estudios	Gerente general	1 horas		cada 6 meses		12 uni.	0,00804721	1,61%	2,0 hrs/mes	\$ 80,47	x					VAC
15	Entrega fichas técnicas del producto	Gerente general	10 minutos		cada 6 meses		12 uni.	0,00013412	0,27%	0,3 hrs/mes	\$ 13,41			x			NVA
16	Resuelve dudas del cliente	Gerente general	1 horas		cada 6 meses		12 uni.	0,00804721	1,61%	2,0 hrs/mes	\$ 80,47	x					VAC
17	Agenda nueva cita con el cliente	Gerente general	4 minutos		cada 6 meses		12 uni.	0,00013412	0,11%	0,1 hrs/mes	\$ 5,36	x					VAC
18	Recibe fichas técnicas sobrantes	Gerente general	3 minutos		cada 6 meses		12 uni.	0,00013412	0,08%	0,1 hrs/mes	\$ 4,02			x			NVA

10 1 7 0 0

VA ACTUAL DE CAPACITACIÓN A CLIENTES	
Total carga	19,6 hrs/mes
Requiere	0,16 personas

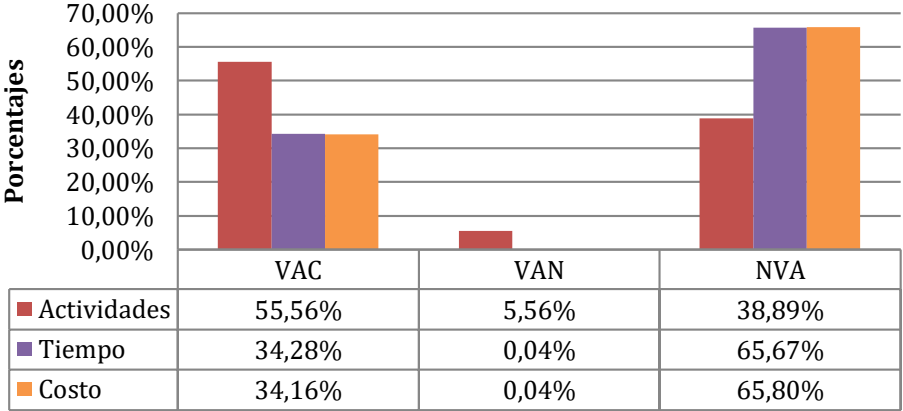
RESUMEN EN VALORES

	Actividades	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
VAC	10 act	6,7 hrs	\$ 268,79
VAN	1 act	0,0 hrs	\$ 0,34
NVA	7 act	12,9 hrs	\$ 517,70
Total	18 act	19,6 hrs	\$ 786,83

RESUMEN EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
VAC	55,56%	34,28%	34,16%
VAN	5,56%	0,04%	0,04%
NVA	38,89%	65,67%	65,80%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Análisis de Valor Agregado de Capacitación a Clientes



No.	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Atiende la llamada del cliente	Asistente administrativa	5 minutos		cada 6 meses		2 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,15	x					VAC
2	Conecta la llamada con el departamento de importaciones	Asistente administrativa	3 minutos		cada 6 meses		2 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,09	x					VAC
3	Recopila la información	Jefe de importaciones	10 minutos		cada 6 meses		2 uni.	0,00013412	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,29	x					VAC
4	Notifica al gerente general sobre el problema	Jefe de importaciones	5 minutos		cada 6 meses		2 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,15	x					VAC
5	Llama al proveedor	Gerente general	10 minutos		cada 6 meses		2 uni.	0,00013412	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 2,24	x					VAC
6	Analiza el problema con el proveedor	Gerente general	30 minutos		cada 6 meses		2 uni.	0,00013412	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 6,71	x					VAC
7	Realiza un acuerdo con el proveedor	Gerente general	10 minutos		cada 6 meses		2 uni.	0,00013412	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 2,24	x					VAC
8	Redacta el acuerdo en un mail	Jefe de importaciones	10 minutos		cada 6 meses		2 uni.	0,00013412	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,29	x					VAC
9	Envía el mail al proveedor	Jefe de importaciones	1 minutos		cada 6 meses		2 uni.	0,00013412	0,00%	0,0 hrs/mes	\$ 0,03				x		NVA
10	Llama al cliente	Gerente general	3 minutos		cada 6 meses		2 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,67	x					VAC
11	Realiza un acuerdo con el cliente	Gerente general	5 minutos		cada 6 meses		2 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 1,12	x					VAC
12	Notifica al gerente financiero sobre la devolución de	Gerente general	5 minutos		cada 6 meses		1 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,56	x					VAC
13	Ingresa nota de crédito en el sistema contable	Gerente financiero	3 minutos		cada 6 meses		1 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,08	x					VAC
14	Realiza el cheque	Gerente financiero	3 minutos		cada 6 meses		1 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,08	x					VAC
15	Firma el cheque	Gerente general	2 minutos		cada 6 meses		1 uni.	0,00013412	0,00%	0,0 hrs/mes	\$ 0,22	x					VAC
16	Entrega el cheque al jefe de bodega para envío	Gerente general	1 minutos		cada 6 meses		1 uni.	0,00013412	0,00%	0,0 hrs/mes	\$ 0,11				x		NVA
17	Transporta el cheque	jefe de bodega	1 horas		cada 6 meses		1 uni.	0,00804721	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 0,80				x		NVA
18	Entrega el cheque al cliente	jefe de bodega	4 minutos		cada 6 meses		1 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,05				x		NVA
19	Recibe los items dañados	jefe de bodega	10 minutos		cada 6 meses		2 uni.	0,00013412	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,27				x		NVA
20	Transporta los productos dañados	jefe de bodega	1 horas		cada 6 meses		2 uni.	0,00804721	0,27%	0,3 hrs/mes	\$ 1,61				x		NVA
21	Apila los productos en la zona de productos no conformes	jefe de bodega	10 minutos		cada 6 meses		2 uni.	0,00013412	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,27	x					VAC
22	Realiza una nota de pedido	Asistente administrativa	3 minutos		cada 6 meses		1 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,04	x					VAC
23	Indica que es una reposición en las observaciones de nota de pedido	Asistente administrativa	1 minutos		cada 6 meses		1 uni.	0,00013412	0,00%	0,0 hrs/mes	\$ 0,01	x					VAC
24	Envía nota de pedido a la bodega	Asistente administrativa	2 minutos		cada 6 meses		1 uni.	0,00013412	0,00%	0,0 hrs/mes	\$ 0,03				x		NVA
25	Transporta los nuevos productos	jefe de bodega	1 horas		cada 6 meses		1 uni.	0,00804721	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 0,80				x		NVA
26	Entrega los nuevos productos	jefe de bodega	10 minutos		cada 6 meses		1 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,13				x		NVA
TOTAL												17	0	9	0	0	

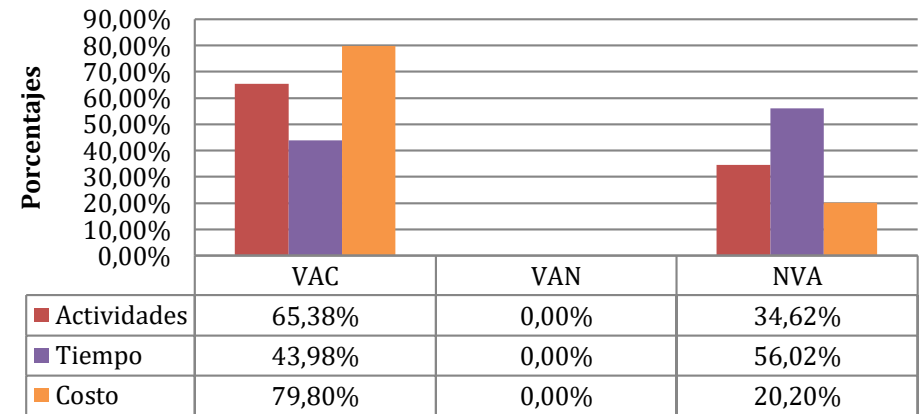
VA ACTUAL DE RECLAMOS	
Total carga	1,4 hrs/mes
Requiere	0,01 personas

RESUMEN EN VALORES

	Actividades	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
VAC	17 act	0,6 hrs	\$ 15,19
VAN	0 act	0,0 hrs	\$ -
NVA	9 act	0,8 hrs	\$ 3,84
Total	26 act	1,4 hrs	\$ 19,03

RESUMEN EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
VAC	65,38%	43,98%	79,80%
VAN	0,00%	0,00%	0,00%
NVA	34,62%	56,02%	20,20%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Análisis de Valor Agregado de Reclamos

No.	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur	Intervalo	Escala Int	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Recibe las notas de pedido	Jefe de bodega	1 minutos		cada 1 días		5 uni.	0,00260417	1,30%	1,6 hrs/mes	\$ 7,81			x			NVA
2	Revisa el número de existencias y localización en el sistema	Jefe de bodega	5 minutos		cada 1 días		5 uni.	0,00260417	6,51%	8,1 hrs/mes	\$ 39,06	x					VAN
3	Mueve los productos de la bodega central a la camioneta	Jefe de bodega	30 minutos		cada 1 días		1 uni.	0,00260417	7,81%	9,7 hrs/mes	\$ 46,88			x			NVA
4	Recuenta los ítems	Auxiliar de bodega	5 minutos		cada 1 días		1 uni.	0,00260417	1,30%	1,6 hrs/mes	\$ 7,16	x					VAC
5	Recuenta los ítems	Jefe de bodega	5 minutos		cada 1 semanas		2 uni.	0,00055883	0,56%	0,7 hrs/mes	\$ 3,35	x					VAC
6	Anota la salida del producto en el inventario físico	Auxiliar de bodega	5 minutos		cada 1 días		1 uni.	0,00260417	1,30%	1,6 hrs/mes	\$ 7,16	x					VAC
7	Anota la salida del producto en el inventario físico	Jefe de bodega	5 minutos		cada 1 semanas		2 uni.	0,00055883	0,56%	0,7 hrs/mes	\$ 3,35	x					VAC
8	Planifica la ruta de entrega de pedidos	Jefe de bodega	5 minutos		cada 1 días		1 uni.	0,00260417	1,30%	1,6 hrs/mes	\$ 7,81	X					VAC
9	Alista el producto para el siguiente día	Auxiliar de bodega	10 minutos		cada 1 días		3 uni.	0,00260417	7,81%	9,7 hrs/mes	\$ 42,97			x			NVA
10	Recibe la factura	Jefe de bodega	1 minutos		cada 1 días		5 uni.	0,00260417	1,30%	1,6 hrs/mes	\$ 7,81			x			NVA
11	Transporta el producto y factura	Jefe de bodega	50 minutos		cada 1 días		5 uni.	0,00260417	65,10%	80,9 hrs/mes	\$ 390,63			x			NVA
12	Entrega el pedido y factura al cliente	Jefe de bodega	5 minutos		cada 1 días		5 uni.	0,00260417	6,51%	8,1 hrs/mes	\$ 39,06			x			NVA
13	Mueve los productos de las bodegas secundarias a la camioneta	Jefe de bodega	30 minutos		cada 1 semanas		2 uni.	0,00055883	3,35%	4,2 hrs/mes	\$ 20,12			x			NVA
14	Maneja de la oficina a las bodegas secundarias	Jefe de bodega	30 minutos		cada 1 semanas		2 uni.	0,00055883	3,35%	4,2 hrs/mes	\$ 20,12			x			NVA
15	Recibe Cheque post fechado y retención	Jefe de bodega	10 minutos		cada 1 días		5 uni.	0,00260417	13,02%	16,2 hrs/mes	\$ 78,13			x			NVA
16	Regresa a la oficina	Jefe de bodega	50 minutos		cada 1 días		1 uni.	0,00260417	13,02%	16,2 hrs/mes	\$ 78,13			x			NVA
17	Entrega cheque Post fechado y retención a la asistente administrativa	Jefe de bodega	1 minutos		cada 1 días		5 uni.	0,00260417	1,30%	1,6 hrs/mes	\$ 7,81			x			NVA
18	Archiva notas de pedido	Auxiliar de bodega	10 minutos		cada 1 días		5 uni.	0,00260417	13,02%	16,2 hrs/mes	\$ 71,61					x	NVA
19	Recibe guía de remisión	Jefe de bodega	4 minutos		cada 1 días		3 uni.	0,00260417	3,13%	3,9 hrs/mes	\$ 18,75			x			NVA
20	Maneja hasta la empresa de transporte	Jefe de bodega	35 minutos		cada 1 días		3 uni.	0,00260417	27,34%	34,0 hrs/mes	\$ 164,06			x			NVA
21	Descarga el producto	Jefe de bodega	15 minutos		cada 1 días		5 uni.	0,00260417	19,53%	24,3 hrs/mes	\$ 117,19			x			NVA
22	Entrega guía de remision, factura y pedido a la empresa de transporte	Jefe de bodega	5 minutos		cada 1 días		3 uni.	0,00260417	3,91%	4,9 hrs/mes	\$ 23,44			x			NVA
TOTAL												5	1	15	0	1	

VA ACTUAL DE ENVIO	
Total carga	251,5 hrs/mes
Requiere	2,02 personas

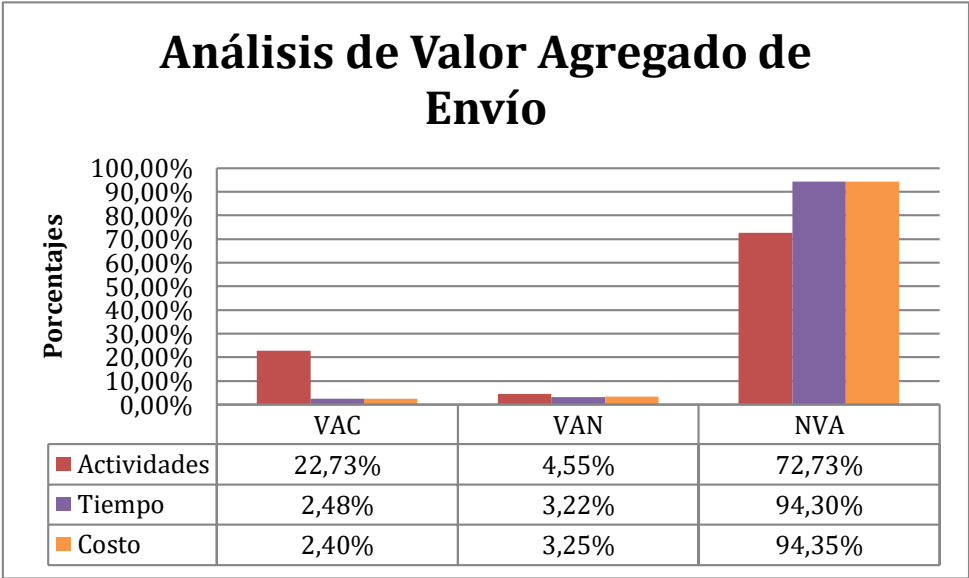
RESUMEN EN VALORES

	Actividades	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
VAC	5 act	6,2 hrs	\$ 28,84
VAN	1 act	8,1 hrs	\$ 39,06
NVA	16 act	237,1 hrs	\$ 1.134,51
Total	22 act	251,5 hrs	\$ 1.202,41


RESUMEN EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
VAC	22,73%	2,48%	2,40%
VAN	4,55%	3,22%	3,25%
NVA	72,73%	94,30%	94,35%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Análisis de Valor Agregado de Envío



ANEXO 4
Manual de procedimientos misionales de
AMMR Veterinarios S.C.C.

		AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GPM 01	Registro de productos		
Edición No. 01			Pág. 1 de 11

1. PROPÓSITO

Obtener el registro del nuevo producto veterinario que se pretende importar mediante la presentación de la información técnica a las entidades públicas reguladoras, registro con el cual el producto podrá circular y ser vendido en el territorio ecuatoriano libremente.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todos los productos veterinarios nuevos que no hayan sido importados anteriormente al Ecuador y que, tras haber realizado el estudio de factibilidad de importación de los productos, resulte beneficioso para la empresa la importación de los mismos.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de importaciones


4. DEFINICIONES

- **BPA:** Buenas Prácticas de Almacenamiento
- **BPM:** Buenas Prácticas de Manufactura
- **Carta de autorización del proveedor:** Documento que contiene el deseo expreso del proveedor y autorización por su parte para que la empresa sea su único distribuidor en el Ecuador, por lo tanto, confiere la potestad para registrar los productos como distribuidor de los mismos.
- **CLV:** Certificado de Libre Venta, otorgado por la entidad pública que regule al proveedor en su país de origen.
- **Dossier:** Informe que contiene la información técnica y experimental del producto veterinario, presenta el método de realización con las respectivas formulaciones y otros datos de relevancia respecto al producto, es realizado por el proveedor.
- **GPM:** Gestión de Provisión de Mercadería.

5. POLITICAS

- Enviar la programación de registros al proveedor al inicio del año.
- Los registros que presenten su fecha de caducidad próxima a los once meses, tendrán como carácter urgente y el reingreso de la información actualizada del mismo a las oficinas de Agrocalidad será la prioridad del responsable del proceso.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GPM 01	Registro de productos		
Edición No. 01			Pág. 2 de 11


- Realizar las visitas a la entidad pública reguladora en horarios que no sean pico para evitar el tráfico y la pérdida de tiempo en traslados.
- El archivo de los registros de productos de importación y sus respectivos anexos (CLV, dossier, Carta de autorización) deben estar en completo orden, organizados por fechas, empresa proveedora y clase de producto.
- No se reingresará la información actualizada de aquellos productos que no tengan un precio competitivo en el mercado ecuatoriano y cuyos costos de almacenamiento provoquen pérdidas a la empresa.

6. INDICADORES

Nombre	Eficacia en el seguimiento de registro de productos					
Descripción	Mide en términos de porcentaje qué porción productos nuevos han sido registrados con relación al número productos nuevos que constan dentro de la programación de registro de productos anual, lo que permite conocer si el método de registro de productos es eficaz o no.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Número de registros obtenidos}}{\text{Número de registros planificados}} \times 100$	Anual	Positivo	60%	70%	Jefe de importación	Gerente general

Nombre	Índice de control de cronograma por eventos					
Descripción	Mide en términos de porcentaje si los eventos propuestos en el cronograma anual de registro han sido realizados con relación al número de eventos planificados dentro de la programación de registro de productos anual, lo que permite conocer si el cronograma establecido es eficaz o no.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Número de eventos realizados}}{\text{Número de eventos planificados}} \times 100$	Semestral	Positivo	60%	70%	Jefe de importación	Gerente general

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GPM 01	Registro de productos		
Edición No. 01			Pág. 3 de 11

Nombre	Eficiencia en la gestión de dossiers					
Descripción	Mide si el plazo establecido para la entrega de información por parte del proveedor es el correcto mediante el promedio de la fecha de envío del dossier menos la fecha de solicitud del dossier con relación al número de dossiers.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\sum(\text{fecha de envío de dossier} - \text{fecha de solicitud de dossier})}{\text{Número de dossiers}}$	Anual	Negativo	20 días	30 días	Jefe de importación	Gerente general

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DOC-01	DECISION 483 - Normas para el registro, control, comercialización y uso de Productos Veterinarios de la CAN
DOC-02	Guía de registro de productos de Agrocalidad
DOC-03	Dossier de información técnica y metodología de fabricación del producto veterinario.
DOC-04	Resolución 0025 Registro y control de productos de uso veterinaria (Complementaria a la Dec.483 de la CAN)
DOC-05	Anexos de la Resolución 025

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GPM-01-01	Registro de comprobantes de pago	Digital	1 año	Subir a la nube informática y sacar respaldo.
GPM-01-02	Resultados de Indicadores	Digital	1 año	Subir a la nube informática y sacar respaldo.
GPM-01-02	Pedido de transferencia	Digital	1 año	Subir a la nube informática y sacar respaldo.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22



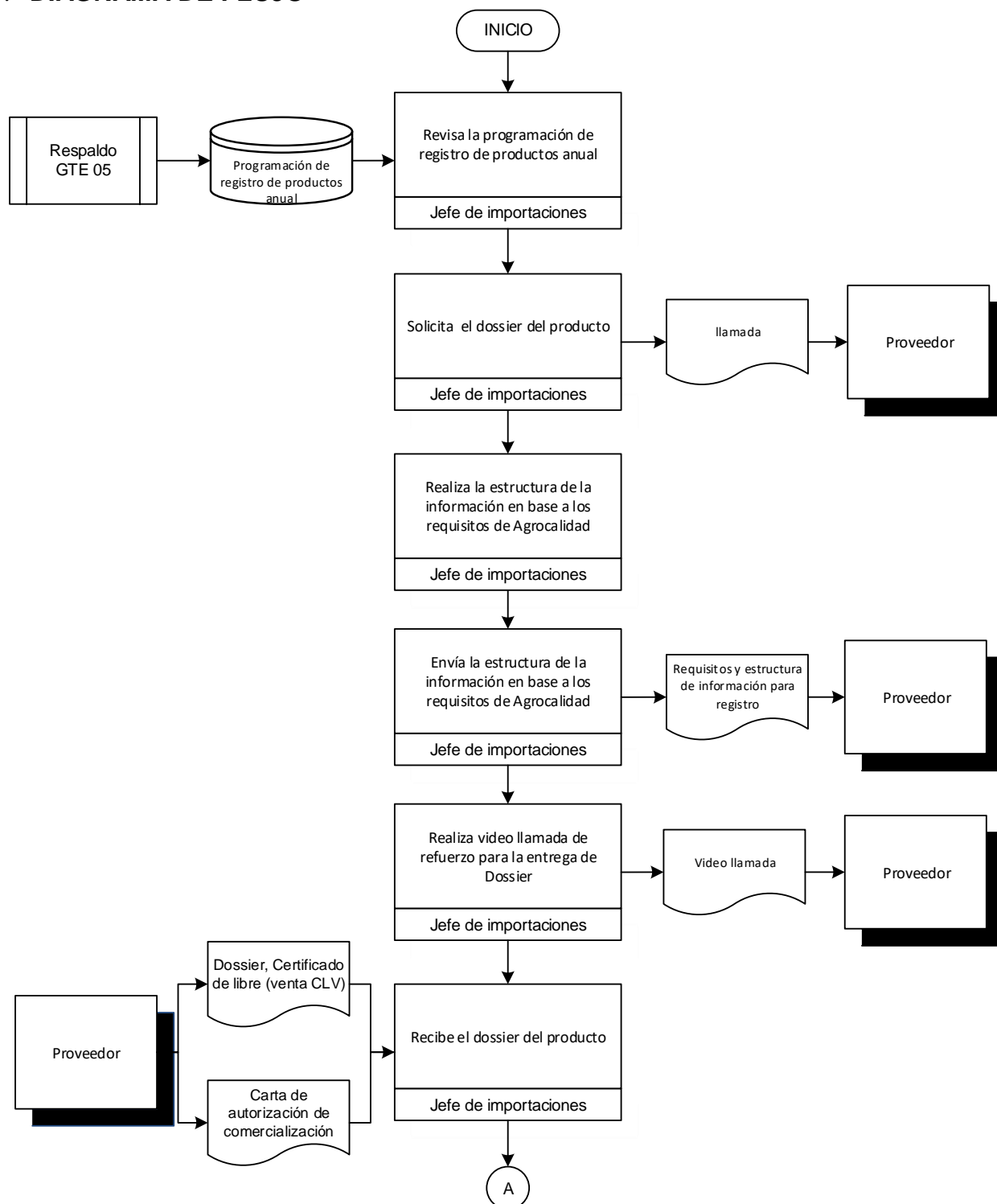
**CODIGO:
GPM 01**

Registro de productos

Edición No. 01

Pág. 4 de 11

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

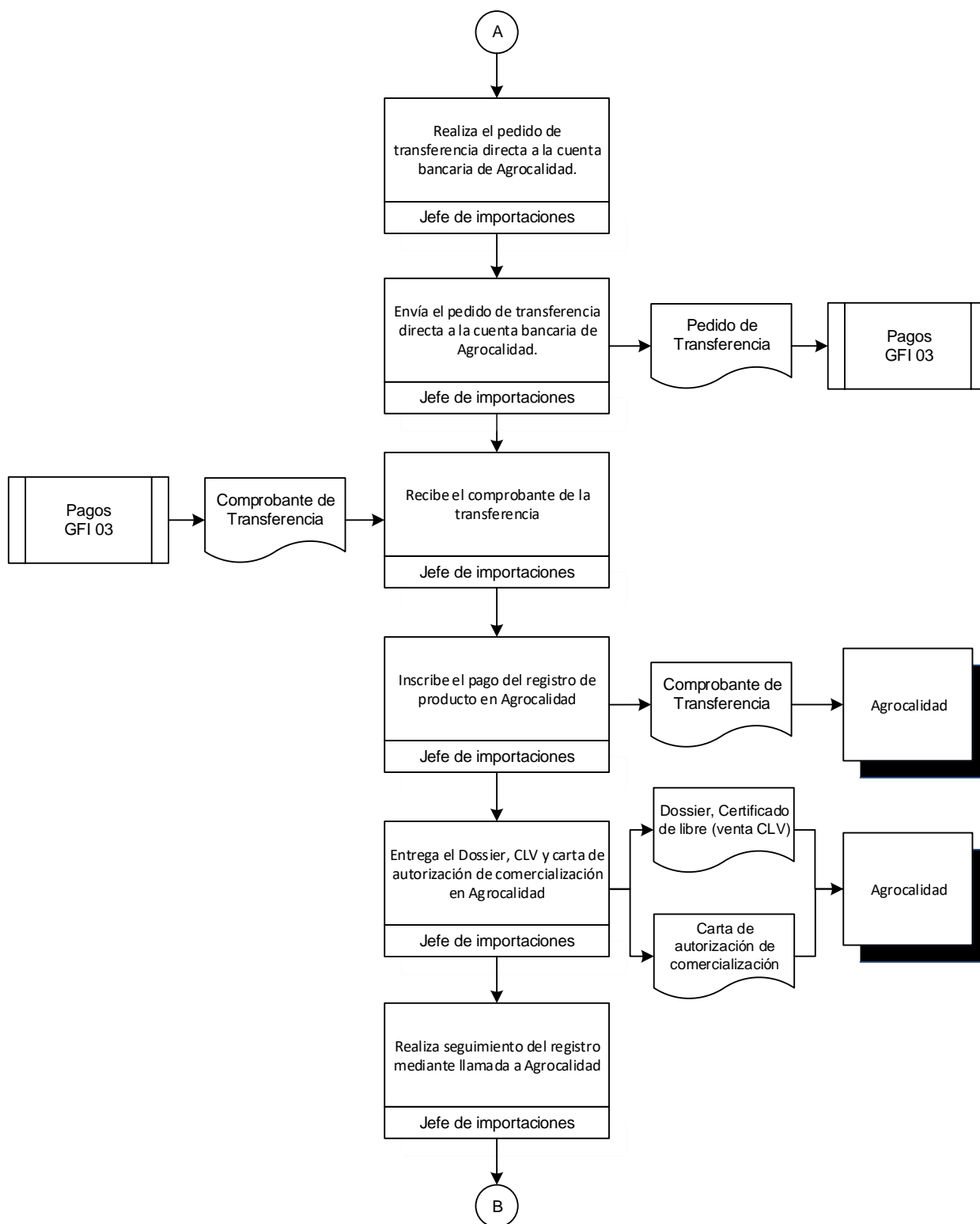


**CODIGO:
GPM 01**

Registro de productos

Edición No. 01

Pág. 5 de 11



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

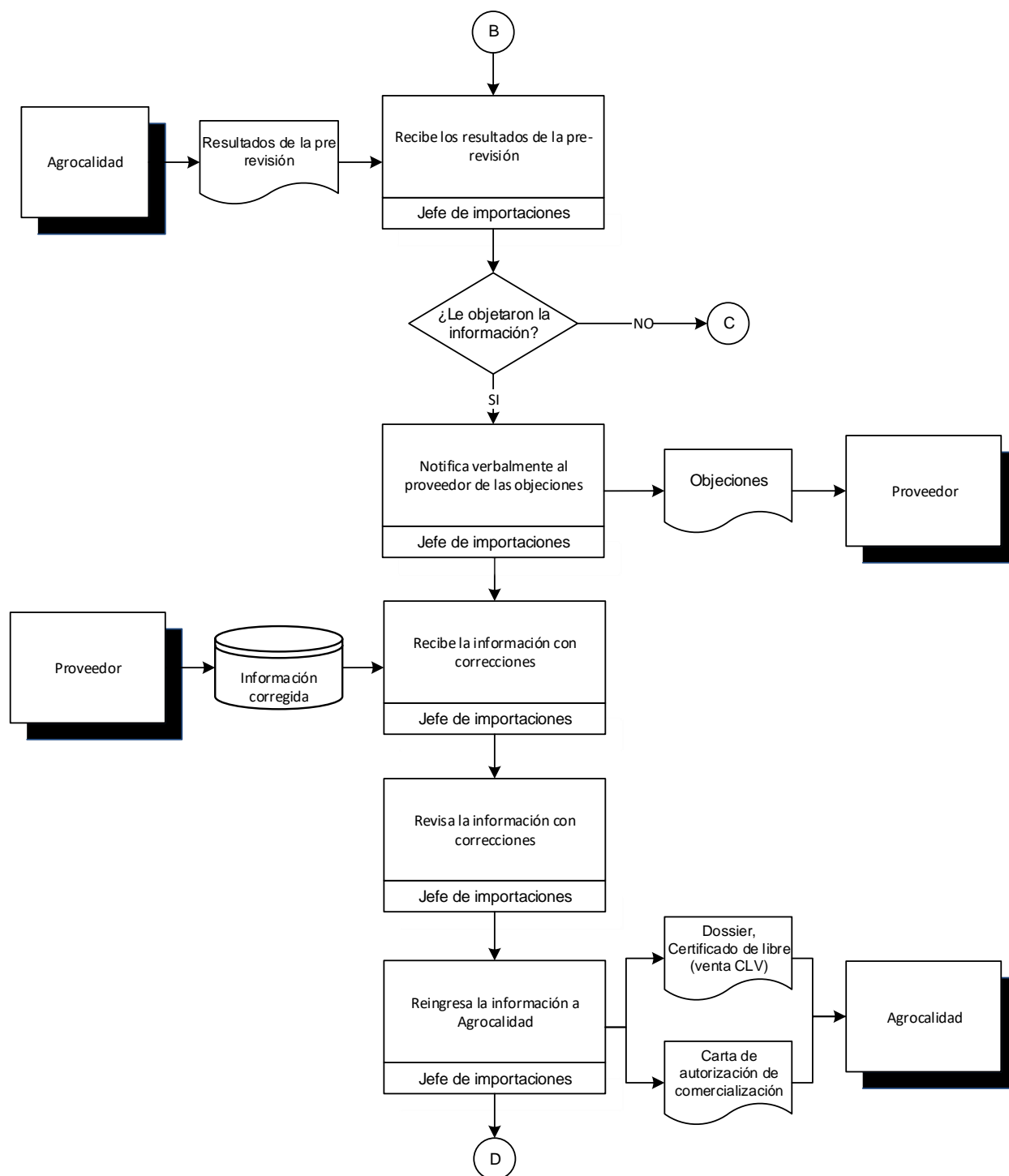


**CODIGO:
GPM 01**

Registro de productos

Edición No. 01

Pág. 6 de 11



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

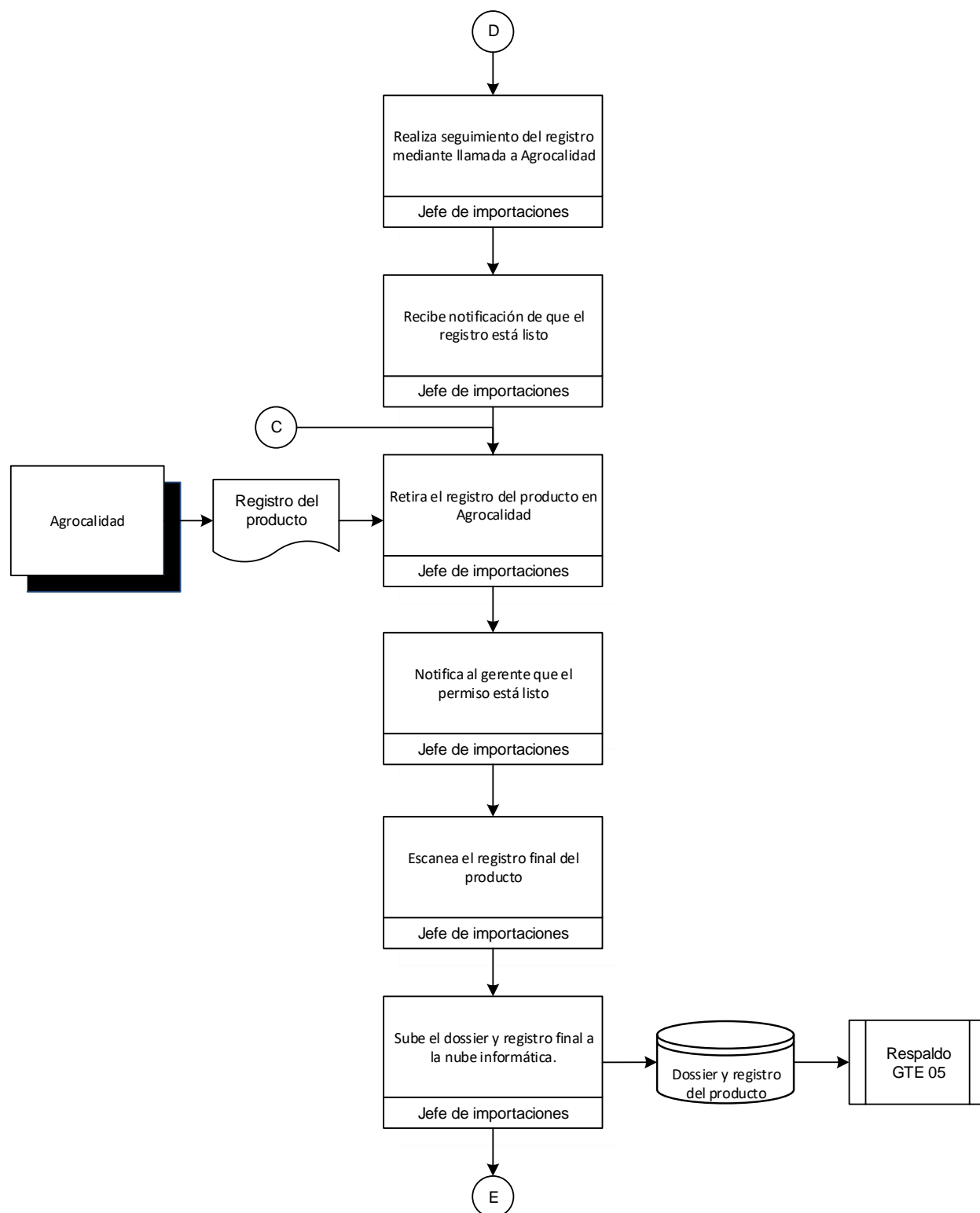


**CODIGO:
GPM 01**

Registro de productos

Edición No. 01

Pág. 7 de 11



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

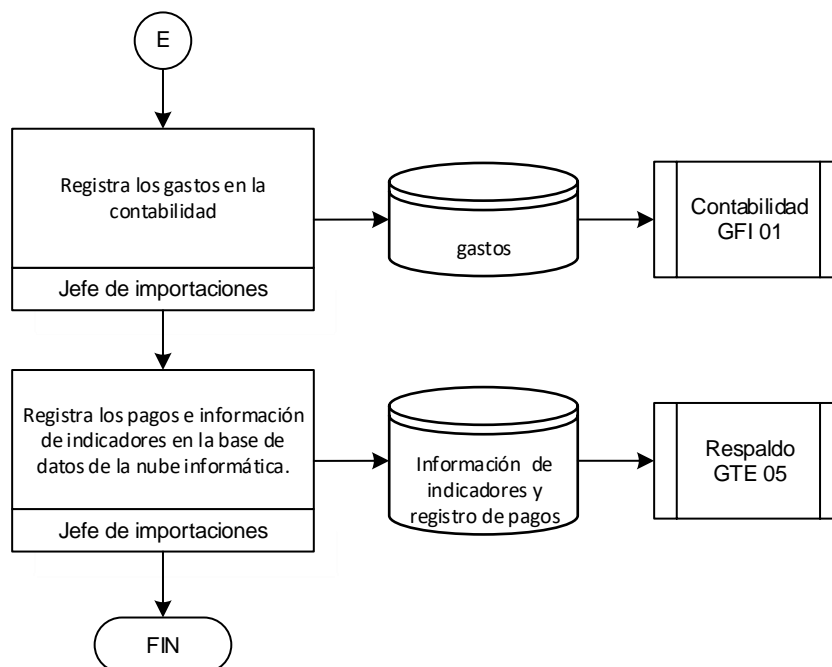


CODIGO:
GPM 01


Registro de productos

Edición No. 01


Pág. 8 de 11



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

 AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GPM 01	Registro de productos	
Edición No. 01		Pág. 9 de 11


10. ANEXOS DE LOS REGISTROS

	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	COMPROBANTES DE PAGO
	GPM 01	

FECHA	NÚMERO DE COMPROBANTE	TIPO	CONCEPTO	MONTO	RESPONSABLE DEL PAGO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GPM 01		Registro de productos			
Edición No. 01				Pág. 10 de 11	


	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	RESULTADOS DE INDICADORES
	GPM 01	


Fecha:		Responsable de medición:	
--------	--	--------------------------	--

Indicadores						
Nombre del indicador	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Tipo	Resultado
Eficacia en el seguimiento de registro de productos	Anual	Positivo	60%	70%	Eficacia	
Índice de control de cronograma por eventos	Semestral	Positivo	60%	70%	Eficacia	
Eficiencia en la gestión de dossiers	Anual	Negativo	20 días	30 días	Eficiencia	
Observaciones						

RESPONSABLE DEL PROCESO	SOLICITANTE DEL PROCESO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

 AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GPM 01	Registro de productos		
Edición No. 01			Pág. 11 de 11


	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	PEDIDO DE TRANSFERENCIA
	GFI 03	

Fecha de solicitud:		Nombre del solicitante	
Fecha de entrega:		Código del proceso solicitante	

Datos de la transferencia					
Cuenta de ahorros:		Cuenta corriente:			
Banco:					
Nombre de la cuenta:					
Número de la cuenta:					
Concepto:					
Monto:					
Datos del documento de compra					
Factura		Nota de venta		Liquidación de compra o servicios	
Número de documento:					
Razón social:					
RUC:					
Observaciones					

RESPONSABLE DEL PROCESO	SOLICITANTE DEL PROCESO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

	AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GPM 02	Visitas post registro	
Edición No. 01		Pág. 1 de 10

1. PROPÓSITO

Alcanzar la aprobación de las visitas post registro realizadas por los inspectores de las entidades públicas que regulan a la empresa, mediante el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) y el acopio de los productos importados originales destinados para la venta.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las visitas a las instalaciones de la empresa realizadas por los inspectores de las entidades públicas que regulan a la misma, cuya finalidad es observar si la información existente en la etiqueta de los productos para la venta es igual a la presentada en el registro y a su vez si las instalaciones cuentan y mantienen las BPA.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de importaciones

4. DEFINICIONES

- **Agrocalidad:** La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro es la entidad pública adscrita al MAGAP que regula a las empresas importadoras de productos veterinarios. Determina y ejecuta políticas que regularizan y controlan la protección de la sanidad animal, vegetal e inocuidad alimentaria, con el fin de garantizar la soberanía alimentaria del país.
- **BPA:** Buenas Prácticas de Almacenamiento
- **BPM:** Buenas Prácticas de Manufactura
- **Dossier:** Informe que contiene la información técnica y experimental del producto veterinario, presenta el método de realización con las respectivas formulaciones y otros datos de relevancia respecto al producto, es realizado por el proveedor.
- **Documentos de visita:** Los métodos de análisis, métodos de fabricación, certificado de libre venta del país de origen, registro del producto veterinario otorgado por Agrocalidad, registro de documentación de BPA y aseo, registro de control de calidad son documentos que pueden ser o no pueden ser solicitados por los inspectores de Agrocalidad, depende del nivel de necesidad de información de cada inspector.
- **Ficha técnica:** Resumen de la información técnica presentada en el Dossier, en el cual se especifica los beneficios, componentes activos, principales características, modos de uso, formulación, dosis y contraindicaciones del producto.
- **GPM:** Gestión de Provisión de mercadería.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GPM 02	Visitas post registro		
Edición No. 01			Pág. 2 de 10

- **MAGAP:** Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.
- **Métodos de análisis:** El procedimiento utilizado por el fabricante para registrar los beneficios, reacciones y contraindicaciones que causa el producto sobre los animales.
- **Métodos de fabricación:** El procedimiento y técnica utilizada para realizar la composición final de las mezclas, pre mezclas, líquidos solubles de los antibióticos, desinfectantes, antihelmínticos, anticoccidiales, mucolíticos, neutralizantes, acidificantes, vitaminas, antirépticos, analgésicos y antiinflamatorios comercializados en el Ecuador.
- **Productos no conformes:** Producto que no cumple con las Buenas Prácticas de Manufactura, cualidad otorgada a todos los productos que presenten daños o deterioro en sus empaques, se encuentren caducados, sus sellos de seguridad hayan sido violentados, su composición no coincida con la autorizada, o cuyas etiquetas se encuentren borrosas, no contengan la información correcta o presenten errores en el código del registro ecuatoriano habilitante para la comercialización.

5. POLITICAS

- El responsable del proceso debe revisar las disposiciones y reglamentos que sean emitidos a nivel nacional por las entidades públicas competentes en este sector que regulan a la empresa cada año.
- Solicitar a los proveedores que las formulaciones de los productos escritas en las etiquetas se envíen como se encuentran escritas en el registro de productos.
- En el caso de que los inspectores de Agrocalidad decidan llevarse las muestras del producto serán registradas y sacadas del inventario con valor igual a su costo de ventas por el departamento de contabilidad.

6. INDICADORES

Nombre	Seguimiento de visitas post registro					
Descripción	Mide en términos de porcentaje la cantidad de visitas aprobadas en primera instancia con relación al número de visitas realizadas por los inspectores de Agrocalidad, lo que permite conocer si las acciones correctivas para que no exista una segunda visita es eficaz o no.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Número de visitas aprobadas en primera instancia}}{\text{Número de visitas realizadas}} \times 100$	Anual	Positivo	70%	80%	Jefe de importación	Gerente general

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22


		AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GPM 02		Visitas post registro			
Edición No. 01				Pág. 3 de 10	

Nombre	Seguimiento de observaciones dentro de las visitas post registro.					
Descripción	Mide el promedio de la cantidad de observaciones positivas menos la cantidad de observaciones negativas con relación al número total de visitas realizadas por los inspectores de Agrocalidad. El resultado del límite inferior explica que en promedio las observaciones positivas superan en 0,5 a las observaciones negativas. Mientras que el límite superior explica que en promedio las observaciones positivas superan en tres a las observaciones negativas					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\Sigma(N^{\circ} \text{ observaciones positivas} - N^{\circ} \text{ observaciones negativas})}{\text{Total visitas}}$	Anual	Positivo	0,5	3	Jefe de importación	Gerente general

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DOC-01	Instructivo INT/CIP/01 – Toma de Muestras para medicamentos veterinarios de Agrocalidad.
DOC-02	Guía de Buenas Practicas de Almacenamiento (BPA)
DOC-03	DECISION 483 - Normas para el registro, control, comercialización y uso de Productos Veterinarios de la CAN
DOC-04	Dossier de información técnica y metodología de fabricación del producto veterinario.
DOC-05	Resolución 0018 – Instructivo para el control post registro de productos veterinarios.
DOC-06	Resolución 0179 Certificación del Cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura y almacenamiento para productos farmacológicos, Biológicos y Cosméticos
DOC-07	Resolución 0025 Registro y control de productos de uso veterinaria (Complementaria a la Dec.483 de la CAN)
DOC-08	Anexos de la Resolución 025

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GPM 02	Visitas post registro		
Edición No. 01			Pág. 4 de 10

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GPM-02-01	Informe de visita post registro	Digital	1 año	Subir a la nube informática y sacar respaldo.
GPM-02-02	Resultados de Indicadores	Digital	1 año	Subir a la nube informática y sacar respaldo.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22



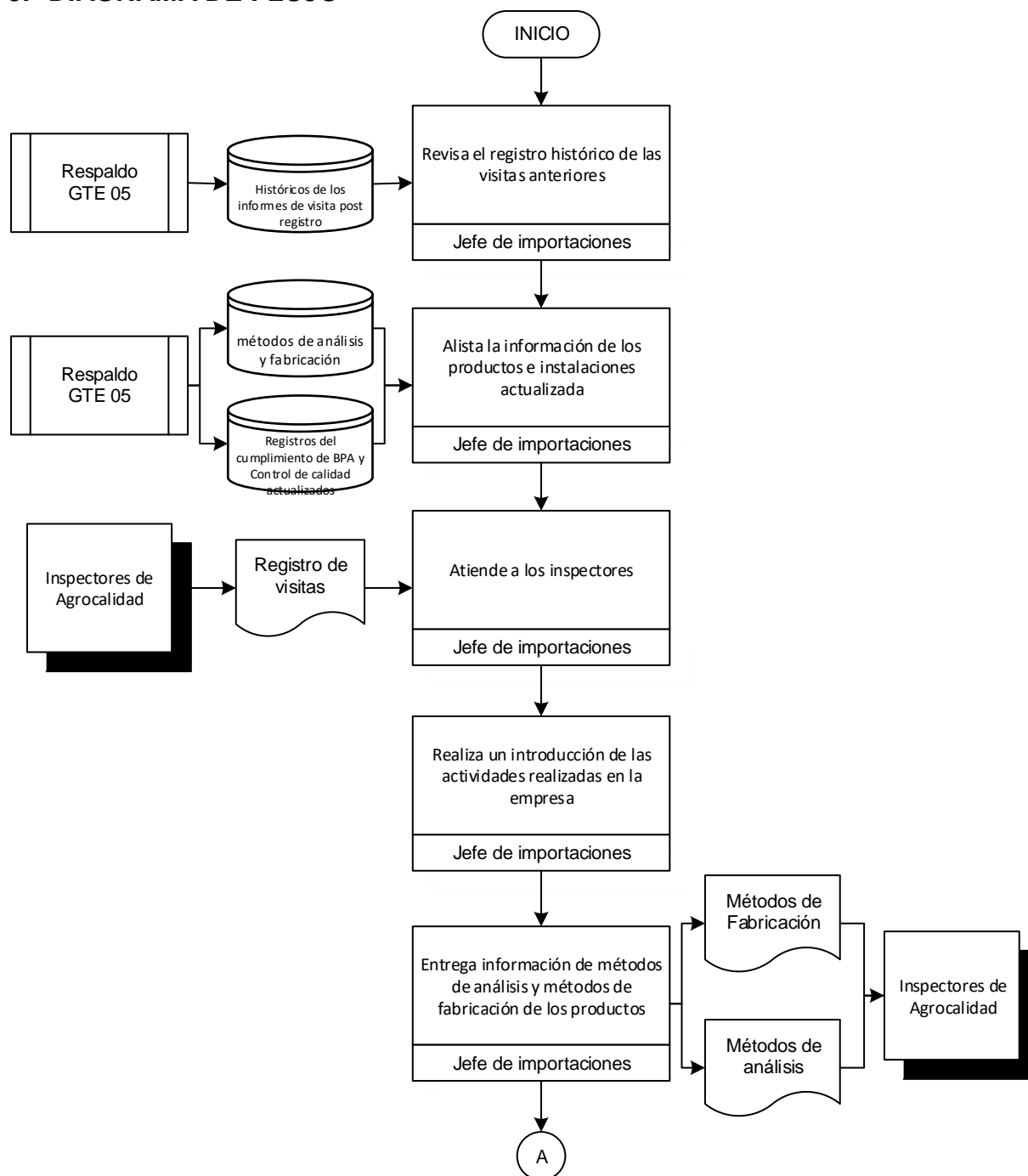
**CODIGO:
GPM 02**

Visitas post registro

Edición No. 01

Pág. 5 de 10

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

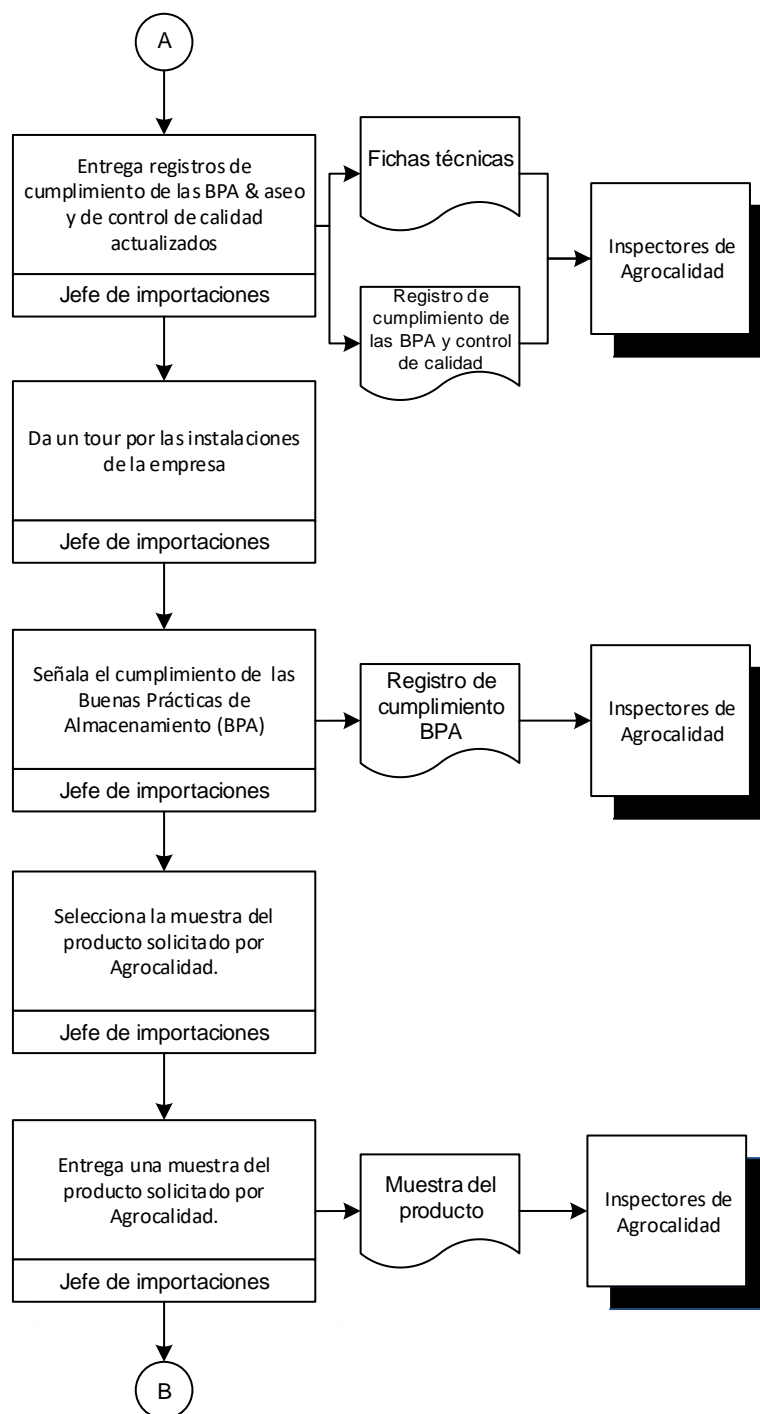


**CODIGO:
GPM 02**

Visitas post registro

Edición No. 01

Pág. 6 de 10



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

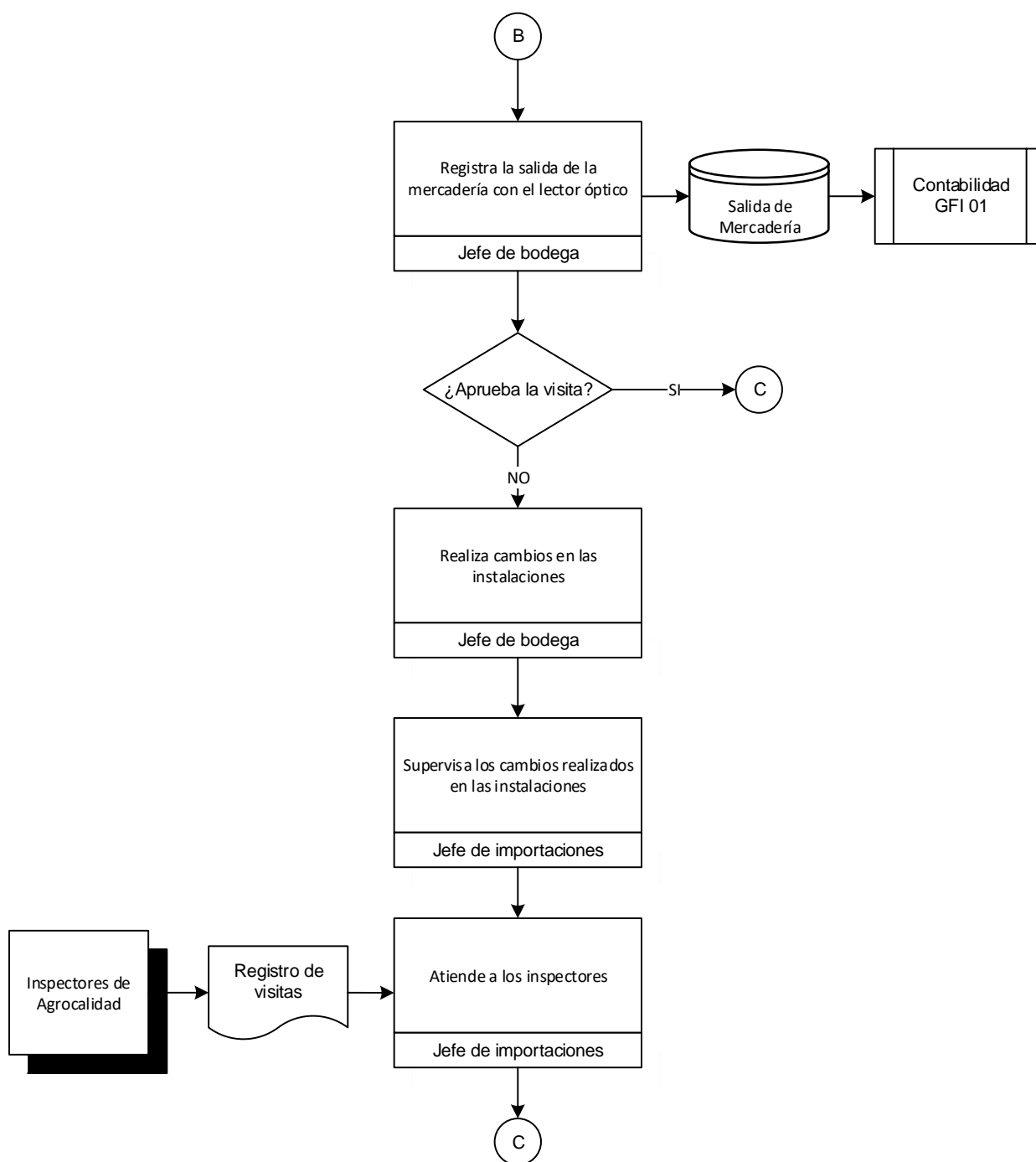


**CODIGO:
GPM 02**

Visitas post registro

Edición No. 01

Pág. 7 de 10



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

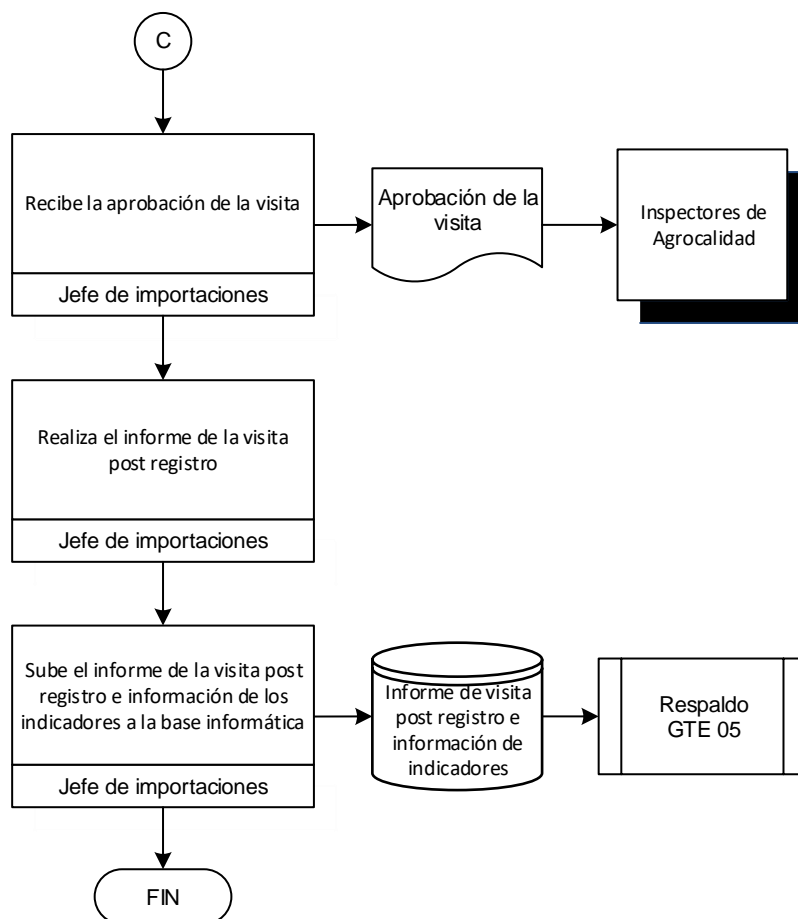


CODIGO:
GPM 02


Visitas post registro

Edición No. 01


Pág. 8 de 10



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GPM 02	Visitas post registro		
Edición No. 01			Pág. 9 de 10

10. ANEXOS DE REGISTROS


	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	INFORME DE VISITA POST REGISTRO
	GPM 02	


Fecha de la visita		Nombre del inspector	
Nombre del responsable		Número de visita	

Datos de la visita					
Primera visita:		Segunda visita:		Número de muestras de productos entregadas:	
Actividades de la visita				Si	No
¿Los inspectores recorrieron las instalaciones?					
¿Se entregó los documentos solicitados por los inspectores?					
¿La etiqueta del producto o corresponde al producto o contiene información errónea, falta de información, raspaduras o cortes?					
¿Se mostró a los inspectores el cumplimiento de las BPA dentro de la bodega?					
¿Los inspectores se llevaron la muestra del producto?					
¿Se obtuvo la aprobación en la primera visita?					
Observaciones Positivas					
Observaciones Negativas					

RESPONSABLE DEL PROCESO	SOLICITANTE DEL PROCESO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GPM 02	Visitas post registro		
Edición No. 01			Pág. 10 de 10


	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	RESULTADOS DE INDICADORES
	GPM 02	

Fecha:	Responsable de medición:
--------	--------------------------

Indicadores						
Nombre del indicador	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Tipo	Resultado
Seguimiento de visitas post registro	Anual	Positivo	70%	80%	Eficacia	
Seguimiento de observaciones dentro de las visitas post registro.	Anual	Positivo	0,5	3	Eficiencia	
Observaciones						

RESPONSABLE DEL PROCESO	SOLICITANTE DEL PROCESO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

	AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GPM 03	Realización de importación	
Edición No. 01		Pág. 1 de 16

1. PROPÓSITO

Trasladar los productos veterinarios importados desde su país de origen hasta las instalaciones de la empresa para ser comercializados en el territorio ecuatoriano mediante la gestión de los permisos necesarios y la desaduanización de la mercadería.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las importaciones de productos veterinarios como: antibióticos, desinfectantes, antihelmínticos, anticoccidiales, mucolíticos, neutralizantes, acidificantes, vitaminas, antirépticos, analgésicos y antiinflamatorios comercializados en el Ecuador, que tengan su registro otorgado por Agrocalidad vigente, únicamente en las presentaciones especificadas dentro del mismo, y, que se encuentren especificados dentro de la planificación anual de importaciones realizada por la gerencia.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de importaciones

4. DEFINICIONES

- **Agente afianzado:** Es la persona natural o jurídica que cuenta con una licencia de 5 años concedida por el SENA, la cual le permite gestionar el despacho de las mercaderías, a través de la firma de la declaración aduanera.
- **Agrocalidad:** La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro es la entidad pública adscrita al MAGAP que regula a las empresas importadoras de productos veterinarios. Determina y ejecuta políticas que regularizan y controlan la protección de la sanidad animal, vegetal e inocuidad alimentaria, con el fin de garantizar la soberanía alimentaria del país.
- **Anticoccidiales:** Medicamento que combate la coccidiosis producida por parásitos protozoarios de tamaño microscópico de la rama de la Eimeria. Puede provocar serios daños a la mucosa y limitar la absorción de nutrientes, poniendo en desventaja a la conversión alimentación/peso.
- **Antihelmínticos:** Medicamento destinado para la destrucción o prevención del desarrollo de gusanos intestinales parásitos.
- **Antirépticos:** Analgésico que combate la fiebre, actuando como termorregulador frente a las enfermedades virales o bacterianas graves.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

	AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GPM 03	Realización de importación	
Edición No. 01		Pág. 2 de 16

- **Bill of landing:** Documento de embarque que se utiliza en el envío marítimo. Formulado por el naviero o el capitán del buque, certifica la admisión o carga a bordo de las mercaderías a transportar.

- **BPM:** Buenas Prácticas de Manufactura

- **Documentos de importación:** Documentos habilitantes necesarios para la desaduanización en los puertos y fronteras ecuatorianas, los cuales son: proforma, nota de pedido, certificado de origen de los productos veterinarios, póliza de seguro, lista de empaque, certificados de los productos, factura y bill of landing (en caso de ser marítima) o declaración juramentada (en caso de ser terrestre).

ECUAPASS: Sistema nacional que mantiene el control aduanero, y, provee que los procesos de comercio exterior sean fáciles y óptimos para los agentes y operadores aduaneros.

- **GPM:** Gestión de Provisión de Mercadería.

- **MAGAP:** Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

- **Mucolíticos:** Expectorante que combate las infecciones respiratorias agudas en pollos de corral. Disminuyen la viscosidad de las secreciones bronquiales anormales.

- **Pedidos especiales:** Producto importado específicamente para un cliente determinado.

- **Productos no conformes:** Producto que no cumple con las Buenas Prácticas de Manufactura, calidad otorgada a todos los productos que presenten daños o deterioro en sus empaques, se encuentren caducados, sus sellos de seguridad hayan sido violentados, su composición no coincida con la autorizada, o cuyas etiquetas se encuentren borrosas, no contengan la información correcta o presenten errores en el código del registro ecuatoriano habilitante para la comercialización.

- **SENAE:** Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

5. POLITICAS

- Los volúmenes de los productos se importarán en base a los resultados del sistema de revisión continua Q.

- Realizar las visitas a la entidad pública reguladora en horarios que no sean pico para evitar el tráfico y la pérdida de tiempo en traslados.

- Realizar una videoconferencia preventiva con el proveedor previa la fecha de importación, en la que se pida el cumplimiento del cronograma anual de importaciones.

- Las importaciones se pagarán mediante transferencia después de tres meses a partir de la fecha de su llegada a la bodega central, en moneda nacional al tipo de cambio al día.

- Los pagos de los gastos de importación cuyos montos sean inferiores a \$100,00 se realizarán mediante dinero en efectivo.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GPM 03		Realización de importación			
Edición No. 01				Pág. 3 de 16	

- Las importaciones de pedidos especiales tendrán la calificación de urgente y se velará por que la importación de este producto llegue en el tiempo especificado por el proveedor.


6. INDICADORES

Nombre	Eficacia del seguimiento de la realización de importación					
Descripción	Mide en términos de porcentaje el número de importaciones realizadas con relación al número de importaciones planificadas, lo que permite conocer si el método de realización de importación es eficaz o no.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Número de importaciones realizadas}}{\text{Número de importaciones planificadas}} \times 100$	Anual	Positivo	70%	80%	Jefe de importación	Gerente general

Nombre	Índice de control de cronograma por fechas					
Descripción	Mide en términos de porcentaje el cumplimiento de las fechas de entrega programadas en el cronograma anual de importaciones, lo que permite conocer si el cronograma establecido es eficaz o no.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Fechas cumplidas}}{\text{Fechas planeadas}} \times 100$	Semestral	Positivo	60%	70%	Jefe de importación	Gerente general

Nombre	Eficiencia en la gestión de envío de importación					
Descripción	Mide si el plazo establecido para el envío del producto por parte del proveedor es el correcto, obteniendo el promedio de la fecha de envío de importación menos la fecha de solicitud de importación sobre el número total de importaciones.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GPM 03	Realización de importación		
Edición No. 01			Pág. 4 de 16

$\frac{\sum(\text{fecha de envío de importación} - \text{fecha de solicitud de importación})}{\text{total de importaciones}}$	Anual	Negativo	40 días	60 días	Jefe de importación	Gerente general
---	-------	----------	---------	---------	---------------------	-----------------

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DOC-01	DECISION 483 - Normas para el registro, control, comercialización y uso de Productos Veterinarios de la CAN
DOC-02	Resolución 0025 Registro y control de productos de uso veterinaria (Complementaria a la Dec.483 de la CAN)
DOC-03	Guía de registro de operador VUE emitida por Agrocalidad
DOC-04	Guía de solicitud de importación de productos agropecuarios emitida por Agrocalidad
DOC-05	Anexos de la Resolución 025

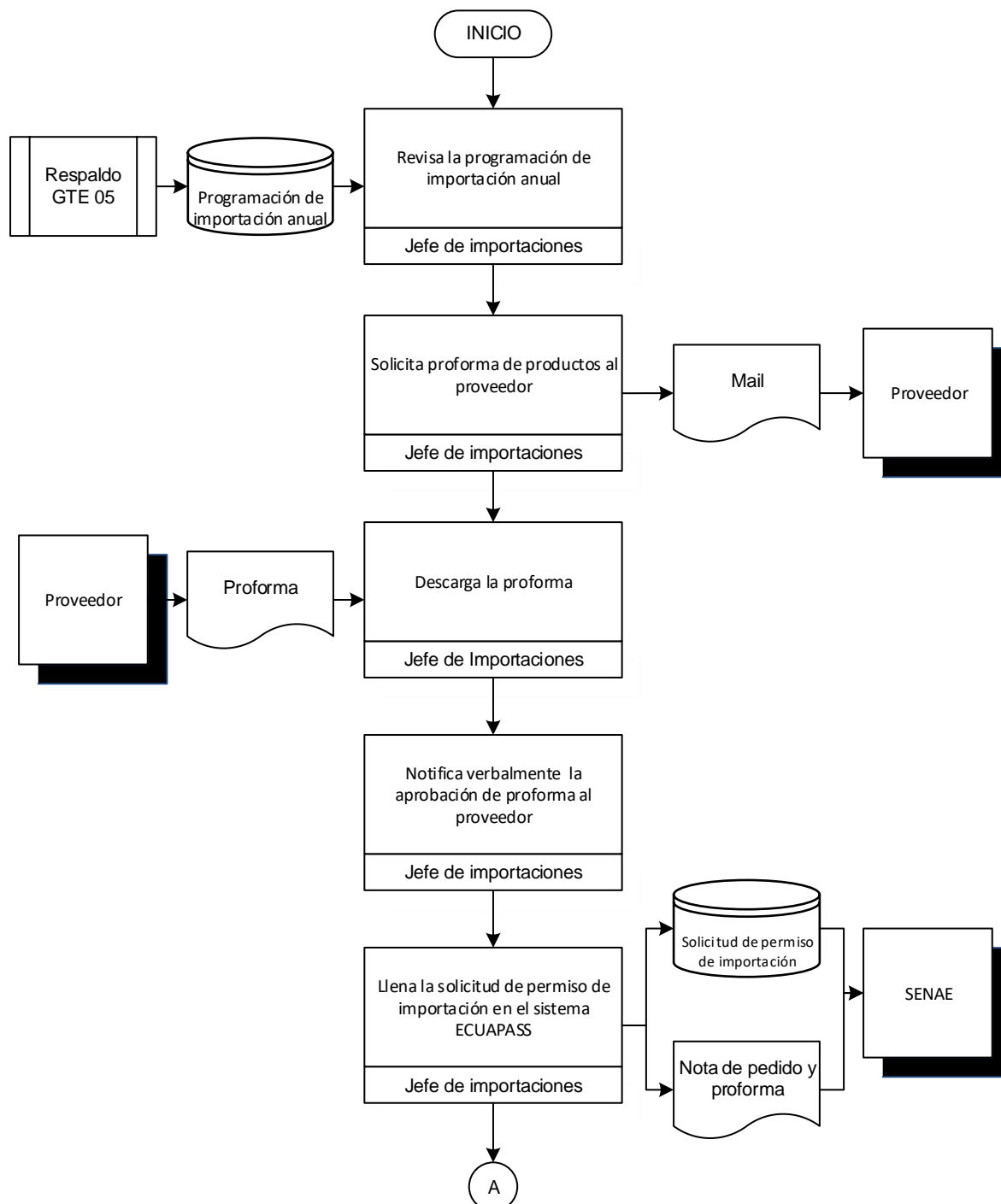
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GPM-03-01	Registro de comprobantes de pago	Digital	1 año	Subir a la nube informática y sacar respaldo.
GPM-03-02	Resultados de Indicadores	Digital	1 año	Subir a la nube informática y sacar respaldo.
GPM-03-03	Pedido de transferencia	Digital	1 año	Subir a la nube informática y sacar respaldo.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22



9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

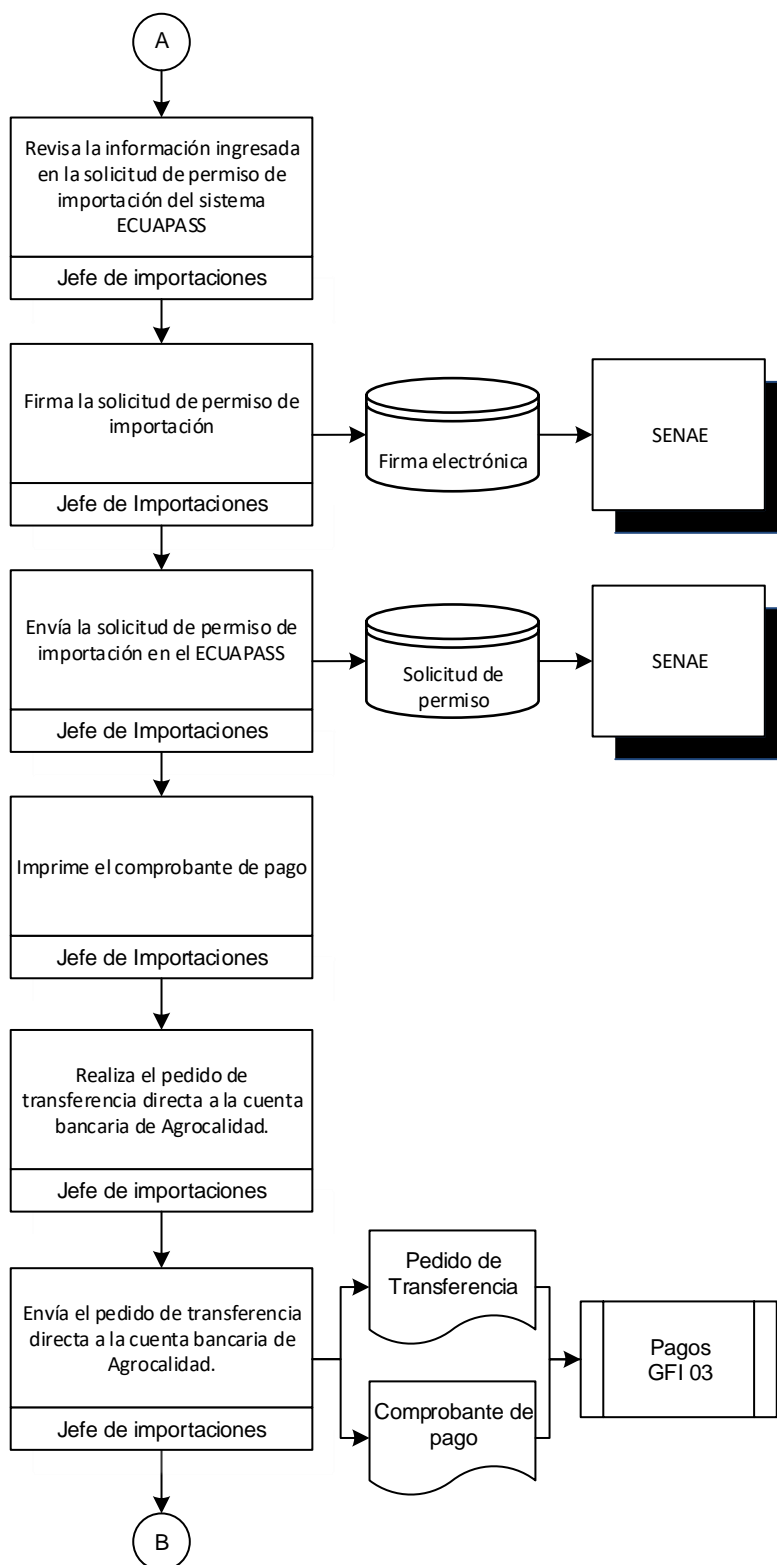


**CODIGO:
GPM 03**

Realización de importación

Edición No. 01

Pág. 6 de 16



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

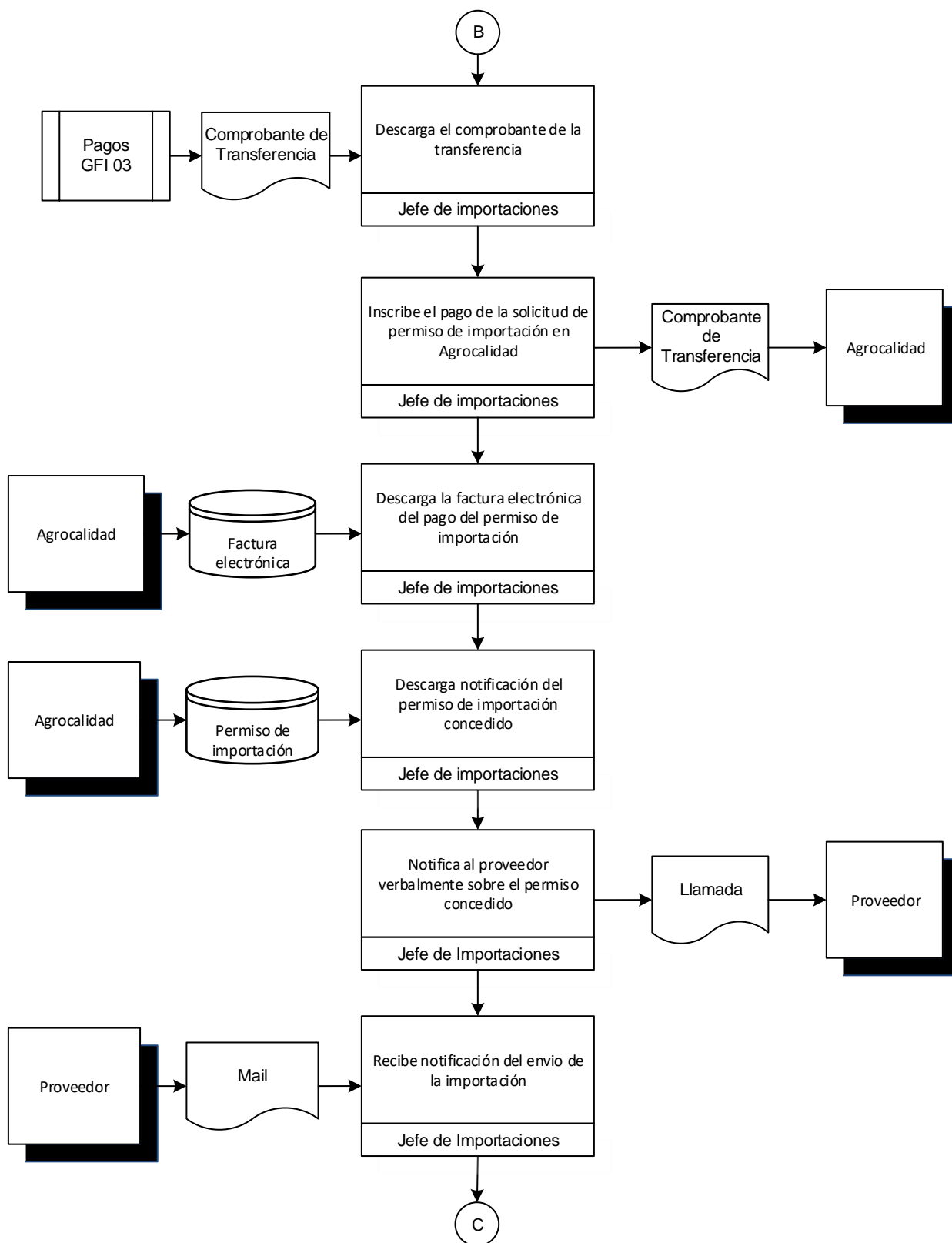


**CODIGO:
GPM 03**

Realización de importación

Edición No. 01

Pág. 7 de 16



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

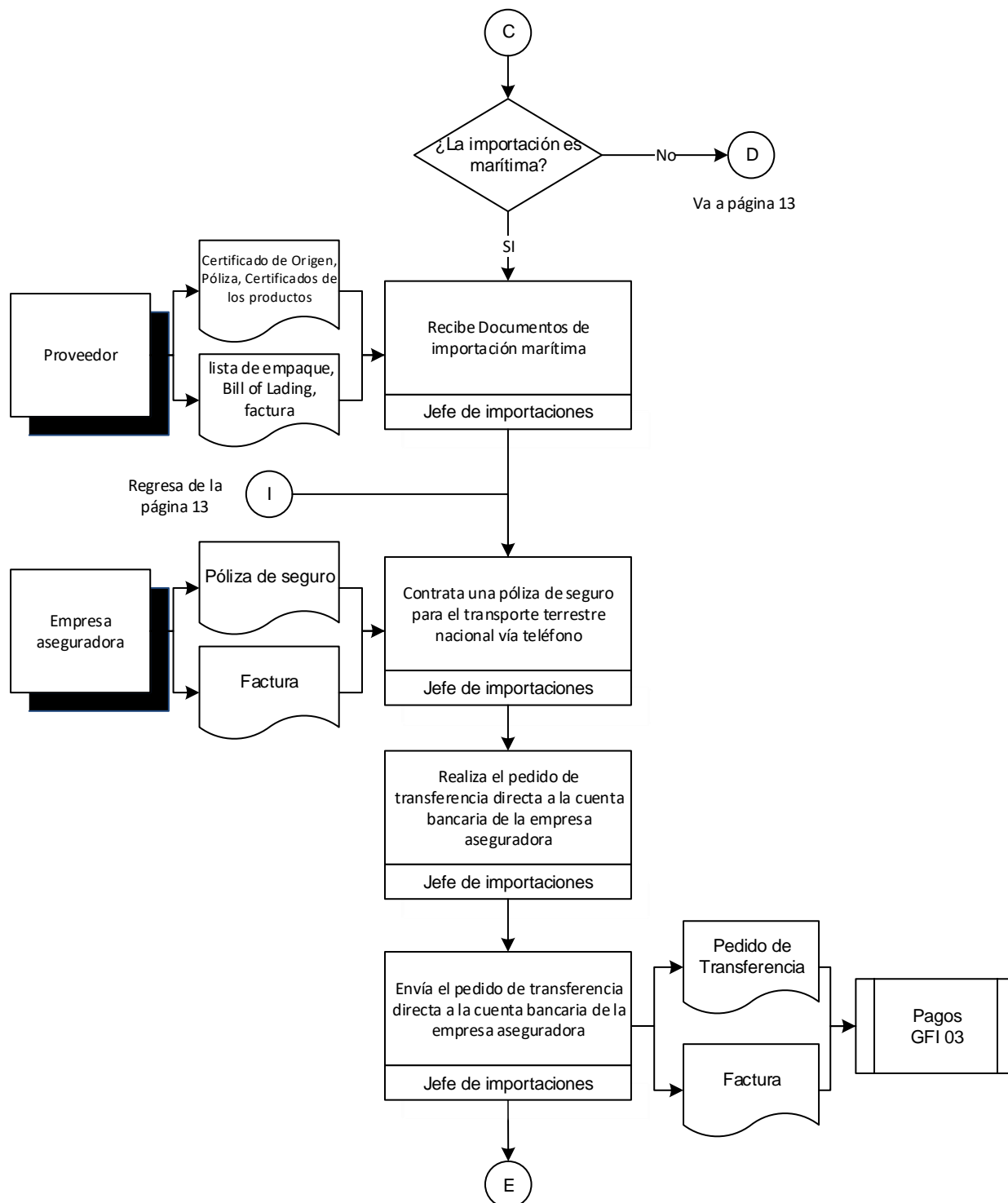


**CODIGO:
GPM 03**

Realización de importación

Edición No. 01

Pág. 8 de 16



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

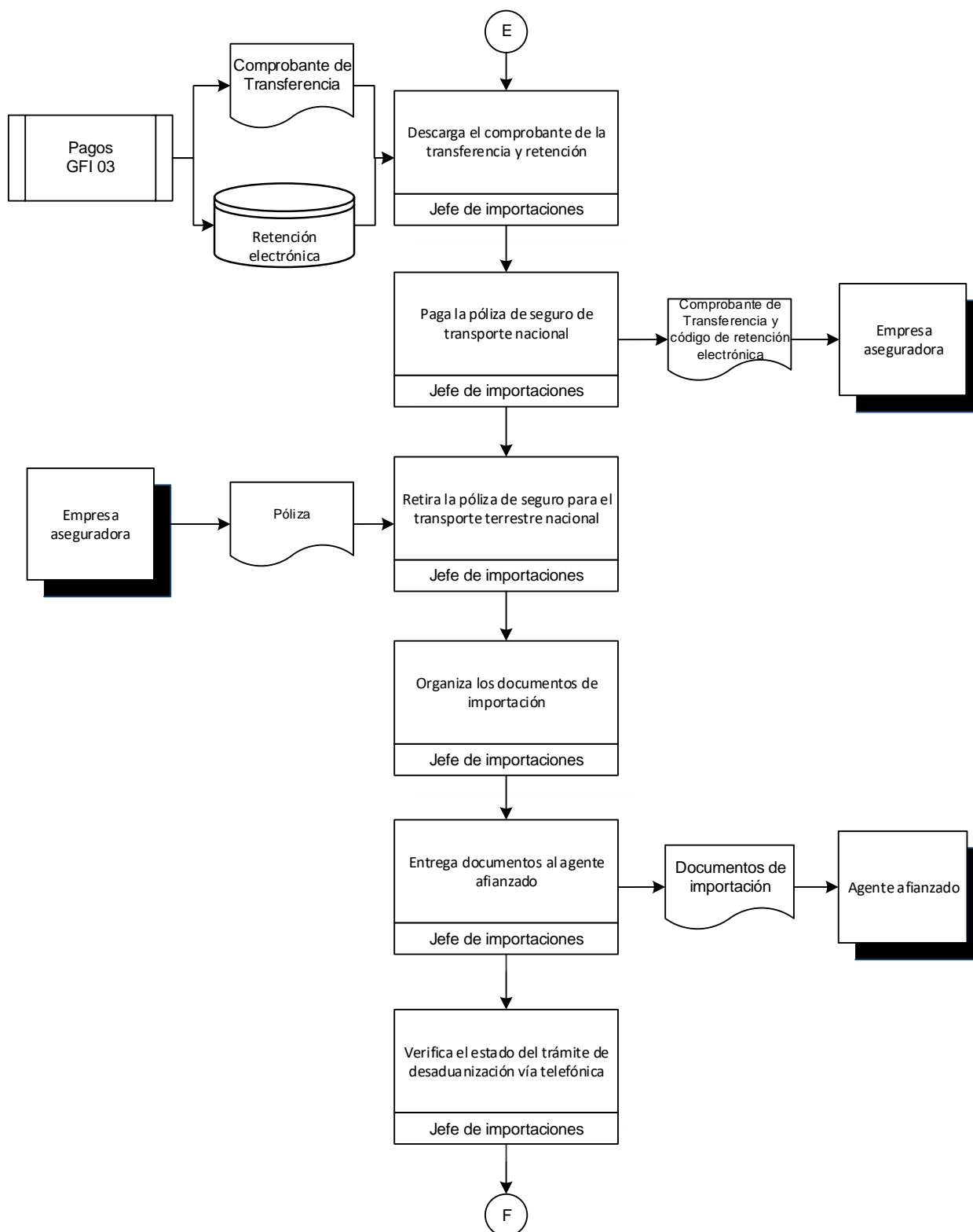


**CODIGO:
GPM 03**

Realización de importación

Edición No. 01

Pág. 9 de 16



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

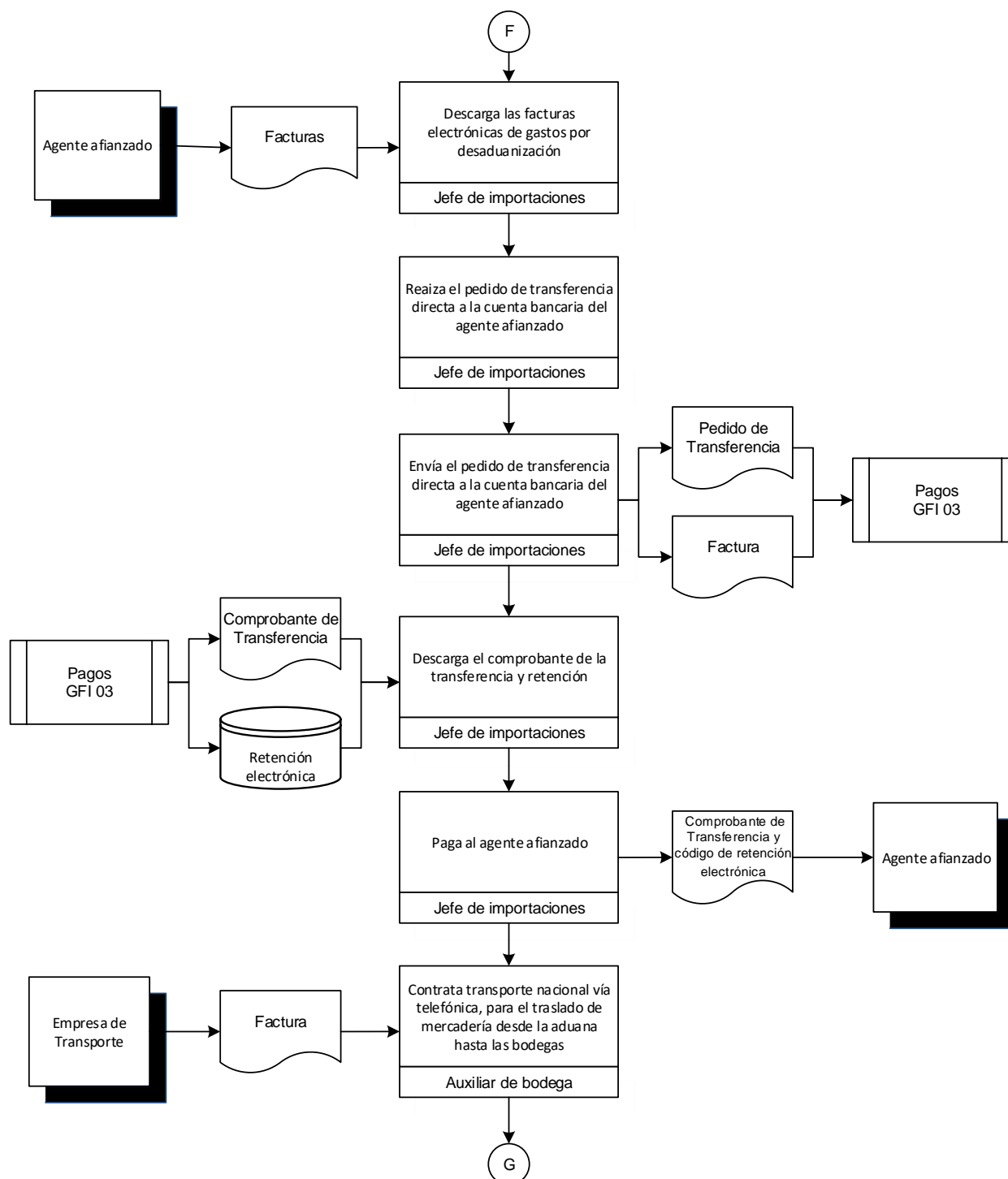


**CODIGO:
GPM 03**

Realización de importación

Edición No. 01

Pág. 10 de 16



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

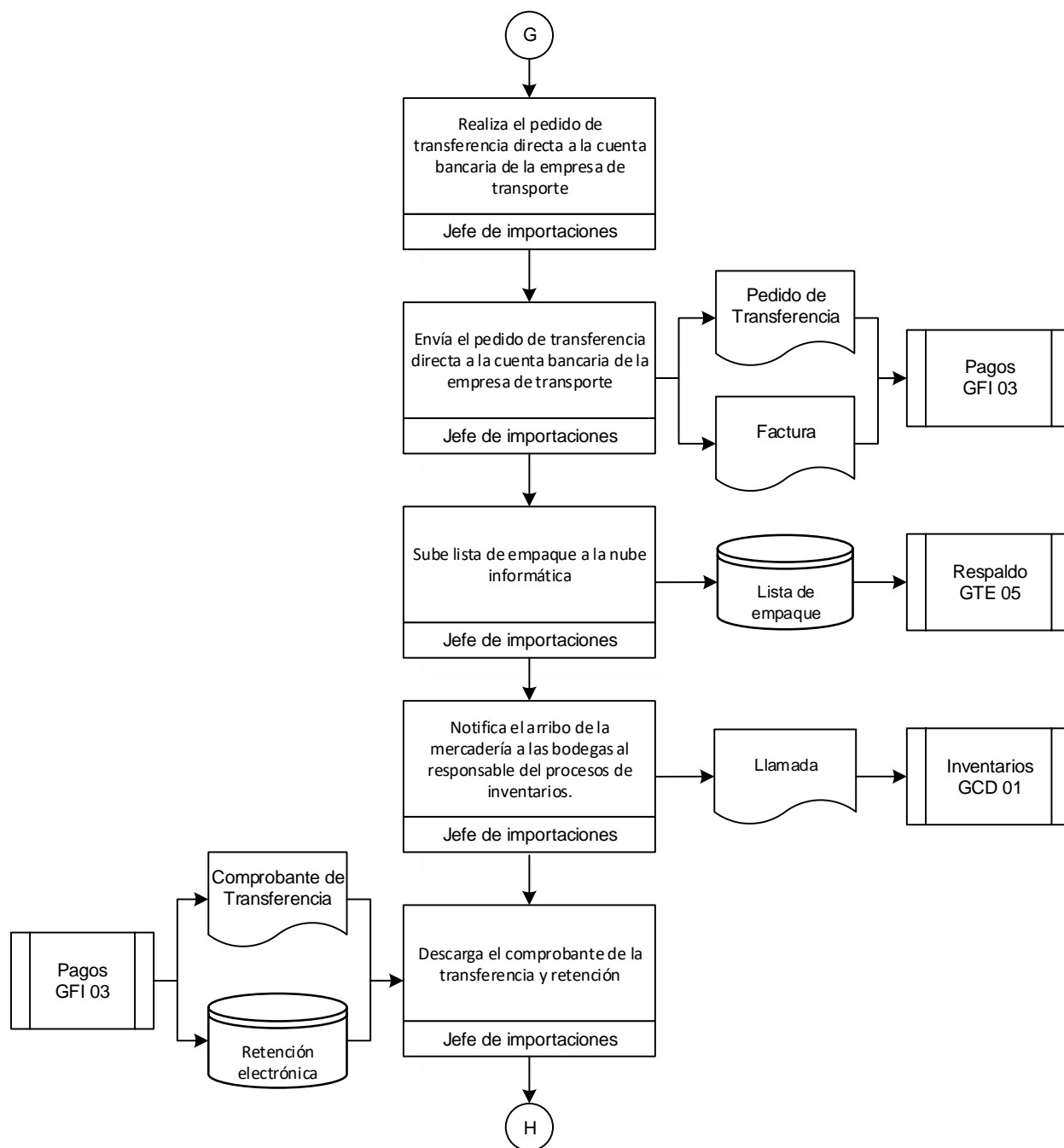


**CODIGO:
GPM 03**

Realización de importación

Edición No. 01

Pág. 11 de 16



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

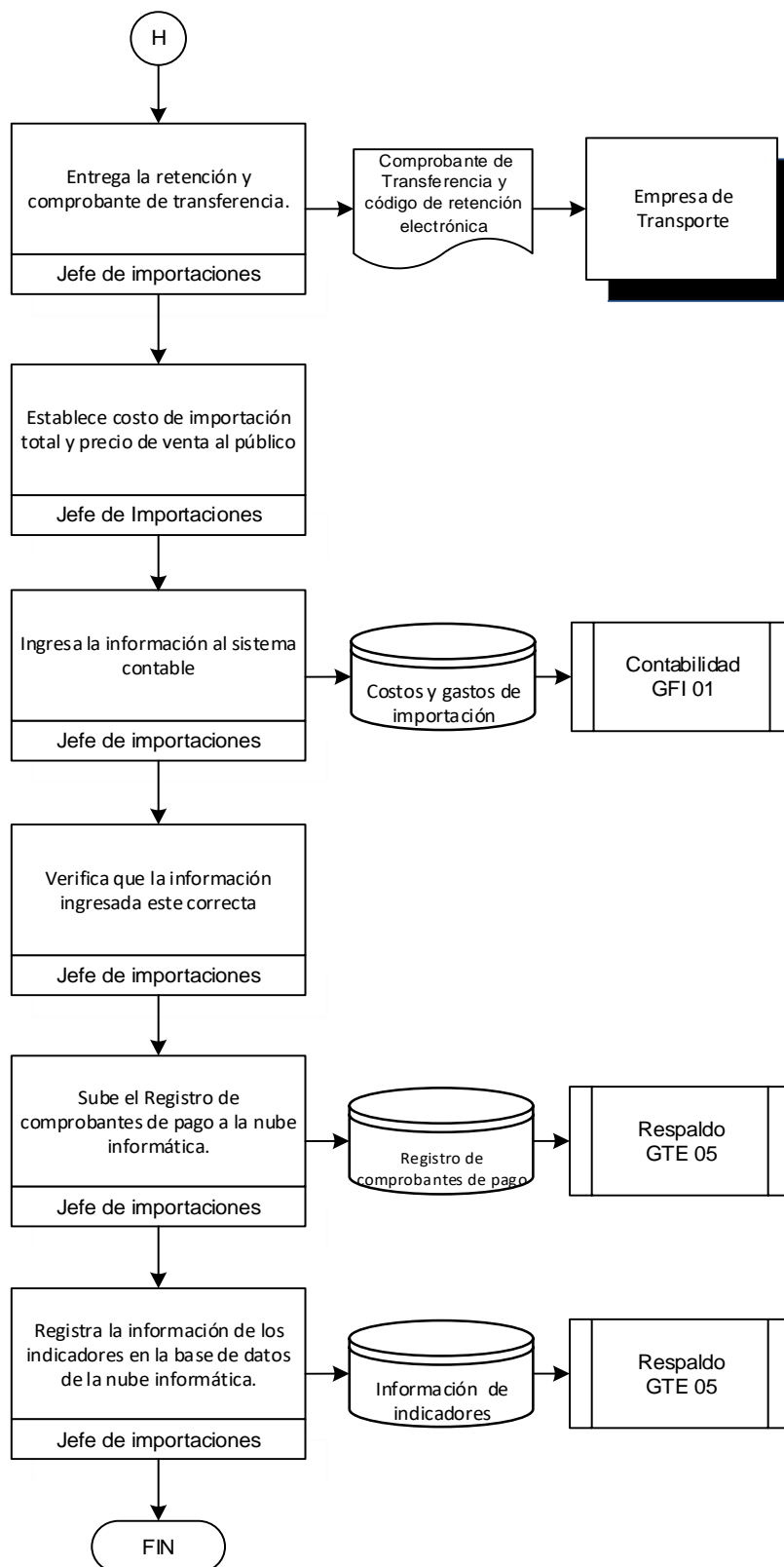


CODIGO:
GPM 03

Realización de importación

Edición No. 01

Pág. 12 de 16



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

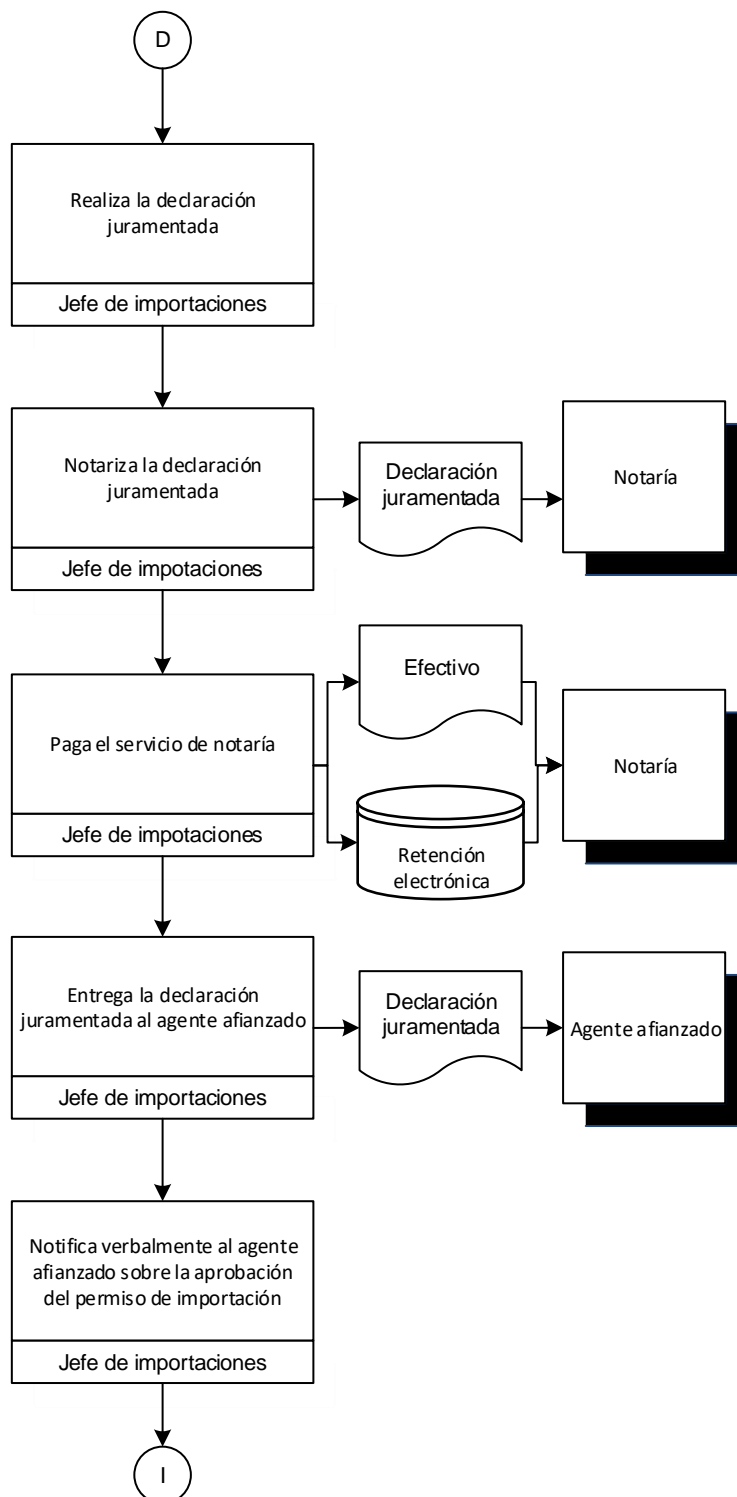


**CODIGO:
GPM 03**


Realización de importación

Edición No. 01


Pág. 13 de 16



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22


		AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GPM 03	Realización de importación		
Edición No. 01			Pág. 14 de 16


10. ANEXOS DE LOS REGISTROS

	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	COMPROBANTES DE PAGO
	GPM 03	

FECHA	NÚMERO DE COMPROBANTE	TIPO	CONCEPTO	MONTO	RESPONSABLE DEL PAGO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GPM 03	Realización de importación		
Edición No. 01			Pág. 15 de 16


	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	RESULTADOS DE INDICADORES
	GPM 03	


Fecha:		Responsable de medición:	
--------	--	--------------------------	--

Indicadores						
Nombre del indicador	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Tipo	Resultado
Eficacia del seguimiento de la realización de importación	Anual	Positivo	70%	80%	Eficacia	
índice de control de cronograma por fechas	Semestral	Positivo	60%	70%	Eficacia	
Eficiencia en la gestión de envío de importación	Anual	Negativo	40 días	60 días	Eficiencia	
Observaciones						

RESPONSABLE DEL PROCESO	SOLICITANTE DEL PROCESO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

 AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GPM 03	Realización de importación		
Edición No. 01			Pág. 16 de 16


	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	PEDIDO DE TRANSFERENCIA
	GFI 03	

Fecha de solicitud:		Nombre del solicitante	
Fecha de entrega:		Código del proceso solicitante	

Datos de la transferencia					
Cuenta de ahorros:		Cuenta corriente:			
Banco:					
Nombre de la cuenta:					
Número de la cuenta:					
Concepto:					
Monto:					
Datos del documento de compra					
Factura		Nota de venta		Liquidación de compra o servicios	
Número de documento:					
Razón social:					
RUC:					
Observaciones					

RESPONSABLE DEL PROCESO	SOLICITANTE DEL PROCESO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de importaciones	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GPM 04	Control de Calidad		
Edición No. 01			Pág. 1 de 9

1. PROPÓSITO

Controlar el buen estado de los productos veterinarios disponibles para la comercialización, mediante inspecciones realizadas al recibimiento de la importación y a la salida del pedido.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todos los productos veterinarios como: antibióticos, desinfectantes, antihelmínticos, anticoccidiales, mucolíticos, neutralizantes, acidificantes, vitaminas, antirépticos, analgésicos y antiinflamatorios comercializados en el Ecuador, que ingresen a las instalaciones de la empresa para ser comercializados y que sean enviados como mercadería para los clientes.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de bodega

4. DEFINICIONES

- **Agrocalidad:** La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro es la entidad pública adscrita al MAGAP que regula a las empresas importadoras de productos veterinarios. Determina y ejecuta políticas que regularizan y controlan la protección de la sanidad animal, vegetal e inocuidad alimentaria, con el fin de garantizar la soberanía alimentaria del país.
- **Anticoccidiales:** Medicamento que combate la coccidiosis producida por parásitos protozoarios de tamaño microscópico de la rama de la Eimeria. Puede provocar serios daños a la mucosa y limitar la absorción de nutrientes, poniendo en desventaja a la conversión alimentación/peso.
- **Antihelmínticos:** Medicamento destinado para la destrucción o prevención del desarrollo de gusanos intestinales parásitos.
- **Antirépticos:** Analgésico que combate la fiebre, actuando como termorregulador frente a las enfermedades virales o bacterianas graves.
- **BPA:** Buenas Prácticas de Almacenamiento
- **BPM:** Buenas Prácticas de Manufactura
- **Control de calidad:** Acciones tomadas con la finalidad de detectar productos no conformes, errores en conteo de producto, faltantes de inventarios, entre otros, para garantizar la calidad en el envío y recepción del producto por parte del cliente.
- **GPM:** Gestión de Provisión de Mercadería.
- **MAGAP:** Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de bodega	Jefe de importaciones
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GPM 04	Control de Calidad		
Edición No. 01			Pág. 2 de 9

- **Mucolíticos:** Expectorante que combate las infecciones respiratorias agudas en pollos de corral. Disminuyen la viscosidad de las secreciones bronquiales anormales.
- **Productos no conformes:** Producto que no cumple con las Buenas Prácticas de Manufactura, cualidad otorgada a todos los productos que presenten daños o deterioro en sus empaques, se encuentren caducados, sus sellos de seguridad hayan sido violentados, su composición no coincida con la autorizada, o cuyas etiquetas se encuentren borrosas, no contengan la información correcta o presenten errores en el código del registro ecuatoriano habilitante para la comercialización.


5. POLITICAS

- El responsable del control de calidad tomará una muestra de al menos 15 productos de cada categoría (antibióticos, desinfectantes, antihelmínticos, anticoccidiales, mucolíticos, neutralizantes, acidificantes, vitaminas, antirépticos, analgésicos y antiinflamatorios) que lleguen en la importación antes de la descarga del contenedor.
- El control de calidad para la salida de productos aplica para todos los pedidos que se vayan a entregar en el día.
- Los productos que presenten su fecha de caducidad próxima a cumplirse en un plazo de dos meses tendrán prioridad de salida.
- El responsable del proceso debe utilizar las herramientas de protección necesarias para el manejo de los productos cuando se realice la inspección de calidad tanto a su entrada como a su salida.

6. INDICADORES

Nombre	Seguimiento de productos no conformes					
Descripción	Mide en términos de porcentaje el número de productos no conformes con relación al número total de productos del lote al que pertenecen, lo que permite conocer si las acciones preventivas utilizadas con el proveedor son eficaces o no.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Número de productos no conformes}}{\text{Número total de productos del lote importado}} \times 100$	Anual	Negativo	10%	20%	Jefe de bodega	Jefe de importación

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de bodega	Jefe de importaciones
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GPM 04	Control de Calidad		
Edición No. 01			Pág. 3 de 9

Nombre	Eficiencia en control de calidad en la salida de inventario					
Descripción	Tasa de eficiencia que mide cuantos controles de calidad erróneos se generan cada cierto número de pedidos, su límite inferior explica que por cada veinte pedidos enviados se genera un control erróneo, mientras que su límite superior explica que por cada veinte pedidos enviados se genera tres controles erróneos.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Número de controles de calidad erróneos}}{\text{Número total de pedidos}}$	Semestral	Negativo	1/20	3/20	Jefe de bodega	Jefe de importación

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DOC-01	Guía de Buenas Practicas de Almacenamiento (BPA)
DOC-02	DECISION 483 - Normas para el registro, control, comercialización y uso de Productos Veterinarios de la CAN
DOC-03	Resolución 0025 Registro y control de productos de uso veterinaria (Complementaria a la Dec.483 de la CAN)
DOC-04	Resolución 0018 – Instructivo para el control post registro de productos veterinarios.
DOC-05	Anexos de la Resolución 025

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GPM-04-01	Registro de controles de calidad	Digital	1 año	Subir a la nube informática y sacar respaldo.
GPM-03-02	Informe de productos no conformes	Digital	1 año	Subir a la nube informática y sacar respaldo.
GPM-03-03	Resultados de Indicadores	Digital	1 año	Subir a la nube informática y sacar respaldo.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de bodega	Jefe de importaciones
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22



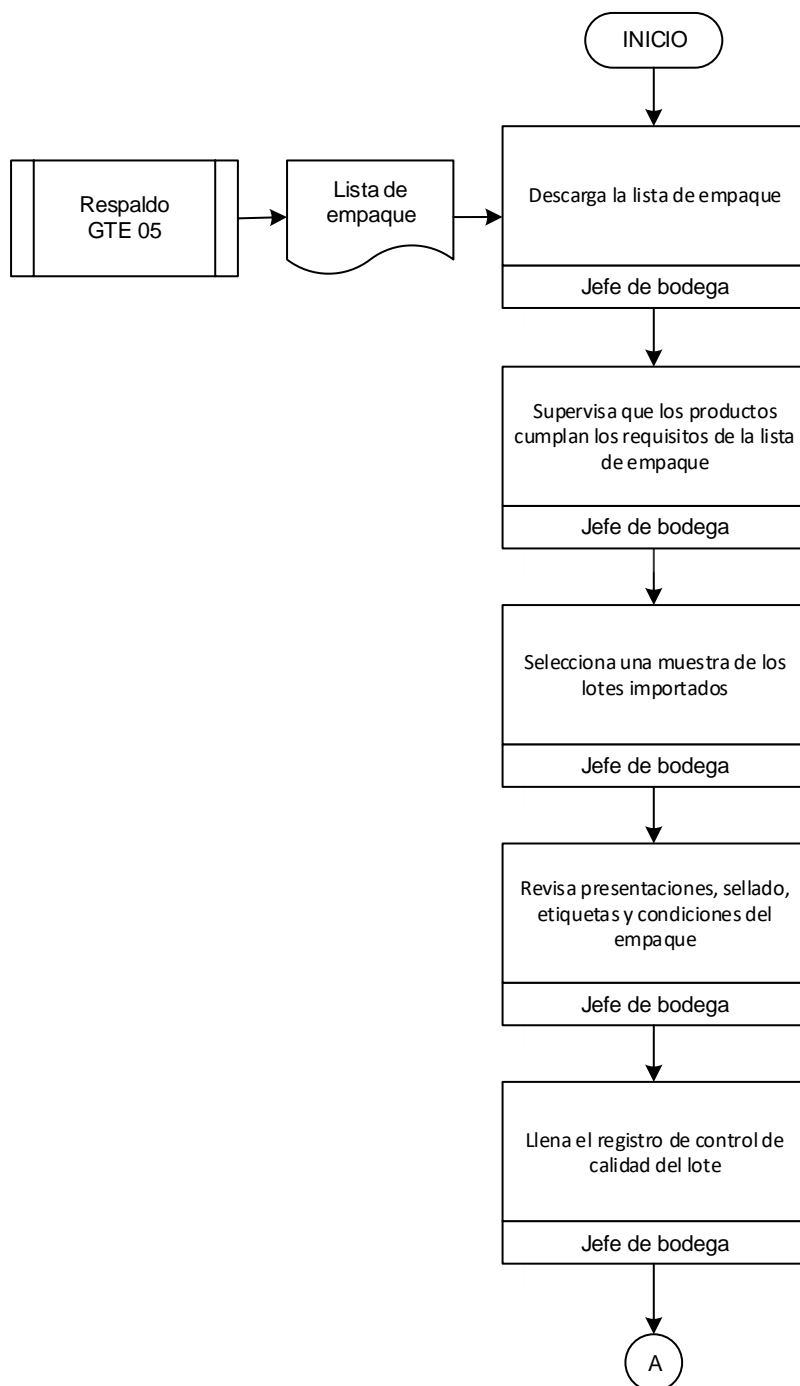
**CODIGO:
GPM 04**

Control de Calidad

Edición No. 01

Pág. 4 de 9

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de bodega	Jefe de importaciones
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

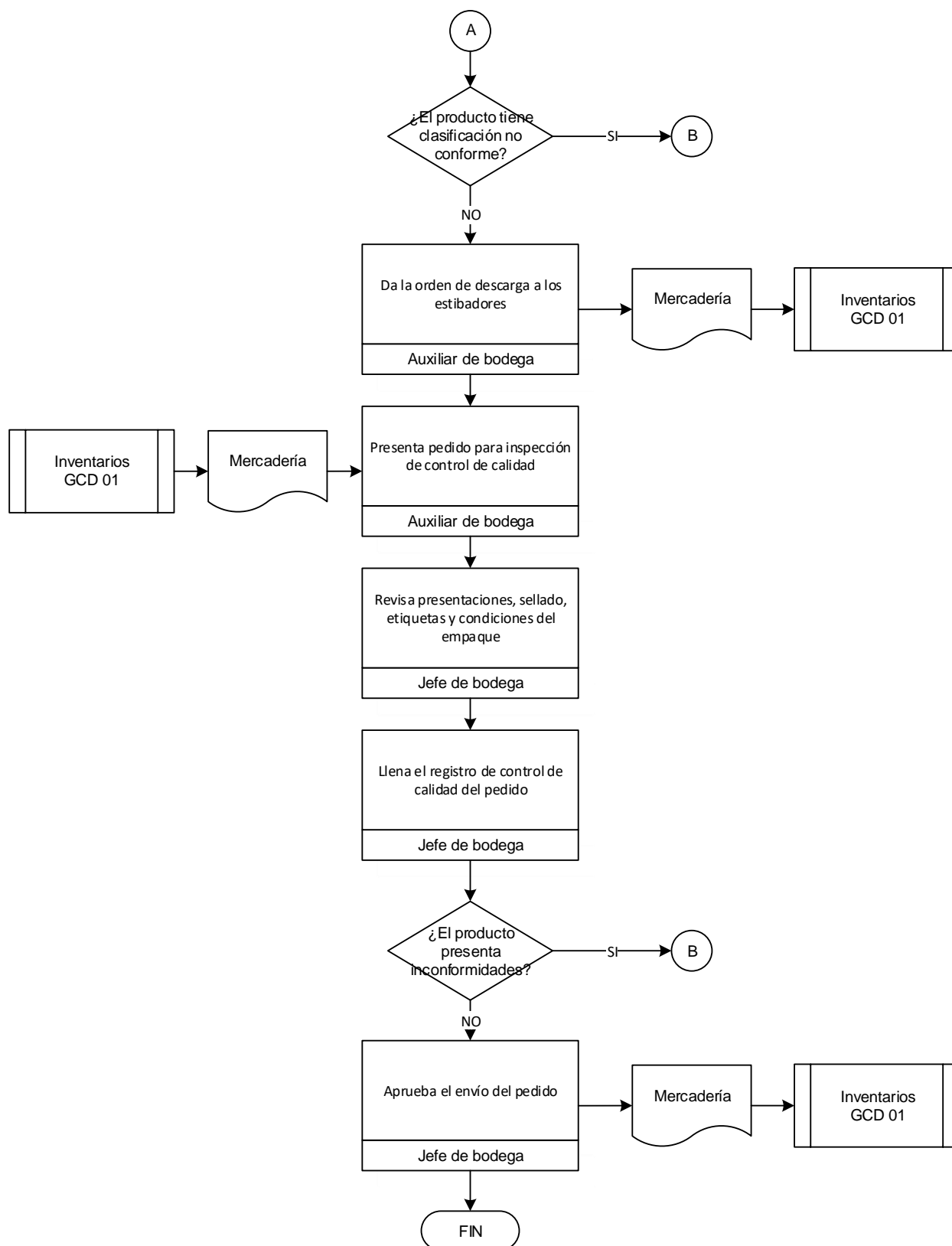


**CODIGO:
GPM 04**

Control de Calidad

Edición No. 01

Pág. 5 de 9



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de bodega	Jefe de importaciones
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

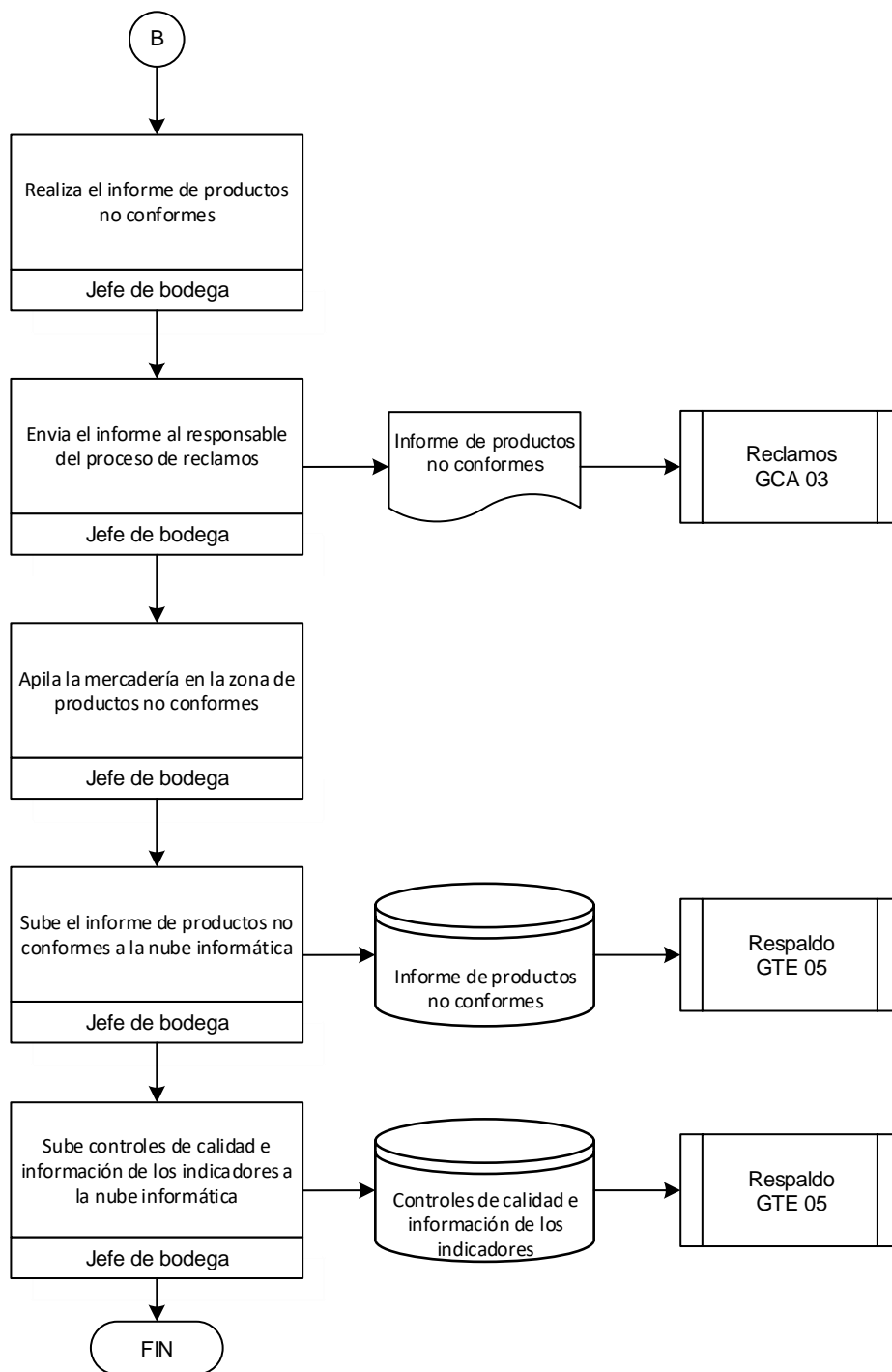


**CODIGO:
GPM 04**


Control de Calidad

Edición No. 01


Pág. 6 de 9



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de bodega	Jefe de importaciones
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

 AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GPM 04	Control de Calidad		
Edición No. 01			Pág. 7 de 9


10. ANEXOS DE REGISTROS


	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	CONTROL DE CALIDAD
	GPM 04	

Fecha de revisión:			Inspector:		
Bodega:			Concepto:		
Cantidad de muestra de productos:		N° de lista de empaque:		N° de nota de pedido:	

Datos del producto			
Proveedor:			
Cantidad de productos conformes	Cantidad de productos no conformes	N° de lote	Nombre del producto
Control de calidad			
Estado o condición del producto		Si	No
¿ Los productos cumplen con la información estipulada en la lista de empaque enviada por el proveedor?			
¿ El número de lote del producto corresponde al número de lote especificado en la lista de empaque?			
¿ La etiqueta del producto o corresponde al producto o contiene información errónea, falta de información, raspaduras o cortes?			
¿ El producto presenta aberturas, raspados, golpes, hendiduras o huecos ?			
¿ El producto está caducado ?			
¿ El producto conserva los seguros colocados por el proveedor?			
¿ La presentación del producto (g, Kg, L) es la correcta?			
Observaciones			

RESPONSABLE DEL PROCESO	SOLICITANTE DEL PROCESO
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de bodega	Jefe de importaciones
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GPM 04	Control de Calidad		
Edición No. 01			Pág. 8 de 9


	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	RESULTADOS DE INDICADORES
	GPM 04	


Fecha:		Responsable de medición:	
--------	--	-----------------------------	--

Indicadores						
Nombre del indicador	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Tipo	Resultado
Seguimiento de productos no conformes	Anual	Negativo	10%	20%	Eficacia	
Eficiencia en control de calidad en la salida de inventario	Anual	Negativo	1/20	3/20	Eficiencia	
Observaciones						

RESPONSABLE DEL PROCESO	SOLICITANTE DEL PROCESO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de bodega	Jefe de importaciones
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

 AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GPM 04	Control de Calidad		
Edición No. 01			Pág. 9 de 9

	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	INFORME DE PRODUCTOS NO CONFORMES
	GPM 04	


Fecha:		Número de control de calidad	
Nombre del responsable		Proveedor	

Datos del lote		
N° de lote	Nombre del producto	Cantidad de productos

Estado del producto	Si	No
¿La etiqueta del producto o corresponde al producto o contiene información errónea, falta de información, raspaduras o cortes?		
¿El producto presenta aberturas, raspados, golpes, hendiduras o huecos ?		
¿El producto está caducado ?		
¿El producto conserva los seguros colocados por el proveedor?		
¿La presentación del producto (g, Kg, L) es la correcta?		
Observaciones		

RESPONSABLE DEL PROCESO GPM 04	RESPONSABLE DEL PROCESO GCA 03

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de bodega	Jefe de importaciones
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GPM 05		Compras			
Edición No. 01					Pág. 1 de 14

1. PROPÓSITO

Proporcionar a la empresa los balanceados o piensos, pollos broiler bebe e insumos necesarios para el desarrollo de las pruebas de los nuevos productos veterinarios importados, a través de la compra oportuna de los mismos a proveedores nacionales seleccionados y aprobados por la gerencia.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todos los lotes de pollos utilizados para las pruebas y estudios de funcionamiento de los nuevos productos veterinarios que se encuentren especificados dentro de la planificación anual de registro e importaciones realizadas por la gerencia.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente administrativa


4. DEFINICIONES

- **Agrocalidad:** La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro es la entidad pública adscrita al MAGAP que regula a las empresas importadoras de productos veterinarios. Determina y ejecuta políticas que regularizan y controlan la protección de la sanidad animal, vegetal e inocuidad alimentaria, con el fin de garantizar la soberanía alimentaria del país.
- **Balanceado o pienso:** Alimento para aves compuesto de cereales y granos que aseguran el suministro de los nutrientes necesarios para generar una conversión alimento/carne eficiente.
- **GPM:** Gestión de Provisión de Mercadería.
- **Granja:** Instalaciones adecuadas y destinadas para la crianza de pollos broiler.
- **MAGAP:** Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.
- **Pollos broiler:** Raza de pollo destinado para la producción de carne, cuya conversión alimento/carne genera gran utilidad para sus productores, cuenta con mayor resistencia a enfermedades que el resto de especies. El término broiler se deriva del inglés, su significado traducido al español es a la parrilla.

5. POLITICAS

- El responsable del proceso debe pedir al menos tres cotizaciones y realizar un análisis de costo beneficio para tomar la decisión de compra al inicio del año comercial.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente administrativa	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GPM 05	Compras		
Edición No. 01			Pág. 2 de 14


- Los proveedores a quienes se les realice las compras deben tener en vigencia su certificado BPM durante el año comercial.
- El responsable del proceso negociará un descuento de al menos el 10% con el proveedor cuando la compra sobrepase los \$2000,00.
- El responsable del proceso debe parametrizar las compras realizadas y comparar con la información establecida en la programación de crianza de pollos broiler anual al terminar cada ciclo de crianza.
- Confirmar la recepción de las órdenes de compra emitidas para balanceados, pollos broiler bebe e insumos necesarios en cada ciclo de crianza.
- Todas las compras menores o iguales a \$500,00 serán solventadas con dinero en efectivo.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de aprovisionamiento					
Descripción	Mide en términos de porcentaje el número de entregas de pedidos por parte del proveedor con relación al número de pedidos realizados a proveedores, lo que permite conocer si el proveedor escogido puede abastecer de los balanceados, pollos broiler o insumos necesarios para la crianza anual.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Número de entrega de pedidos}}{\text{Número de pedidos realizados al proveedor}} \times 100$	Bimensual	Positivo	75%	85%	Asistente administrativa	Gerente general

Nombre	Seguimiento de utilización de balanceados					
Descripción	Mide en términos de porcentaje el número de costales de balanceado necesarios para la crianza de los pollos broiler con relación al número de costales de balanceado planificados, lo que permite conocer si la cantidad de compra es la ideal para cada ciclo de crianza.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Número de costales de balanceado utilizados}}{\text{Número de costales de balanceado planificados}} \times 100$	Bimensual	Positivo	75%	85%	Asistente administrativa	Gerente general

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente administrativa	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GPM 05		Compras			
Edición No. 01					Pág. 3 de 14

Nombre	Eficiencia en la gestión de proforma de compras					
Descripción	Mide si el plazo establecido para la entrega de información por parte del proveedor es el correcto. Mediante el cálculo del promedio de la fecha de envío de proforma menos la fecha de solicitud de la proforma con relación al número total de proformas.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\sum(\text{fecha de envío de proforma} - \text{fecha de solicitud de proforma})}{\text{Total proformas}}$	Bimensual	Negativo	2 días	4 días	Gerente general	Gerente general


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DOC-01	Manual de funciones de los colaboradores
DOC-02	Guía de Buenas Practicas Avícolas
DOC-03	Programación de crianza de pollos broiler anual

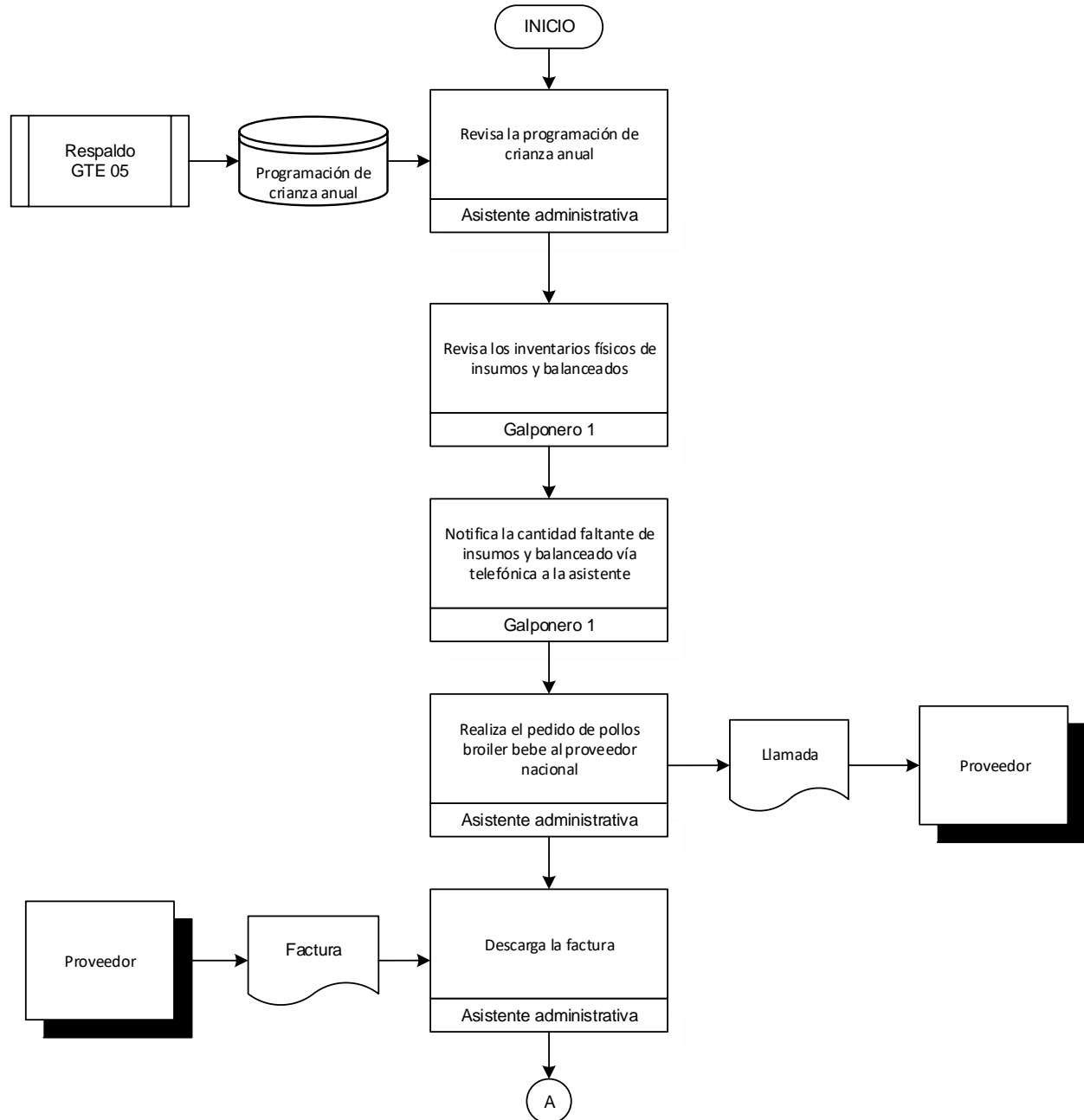
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GPM-05-01	Pedido de transferencia	Digital	1 año	Subir a la nube informática y sacar respaldo.
GPM-05-02	Registros de comprobantes de pago	Digital	1 año	Subir a la nube informática y sacar respaldo.
GPM-05-03	Resultados de Indicadores	Digital	1 año	Subir a la nube informática y sacar respaldo.
GPM-05-04	Registro de recepción de pollos broiler bebe	Impreso	1 año	Archivo en la granja.
GPM-05-05	Registro de recepción de balanceado	Impreso	1 año	Archivo en la granja.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente administrativa	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

	AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GPM 05	Compras	
Edición No. 01		Pág. 4 de 14

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente administrativa	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

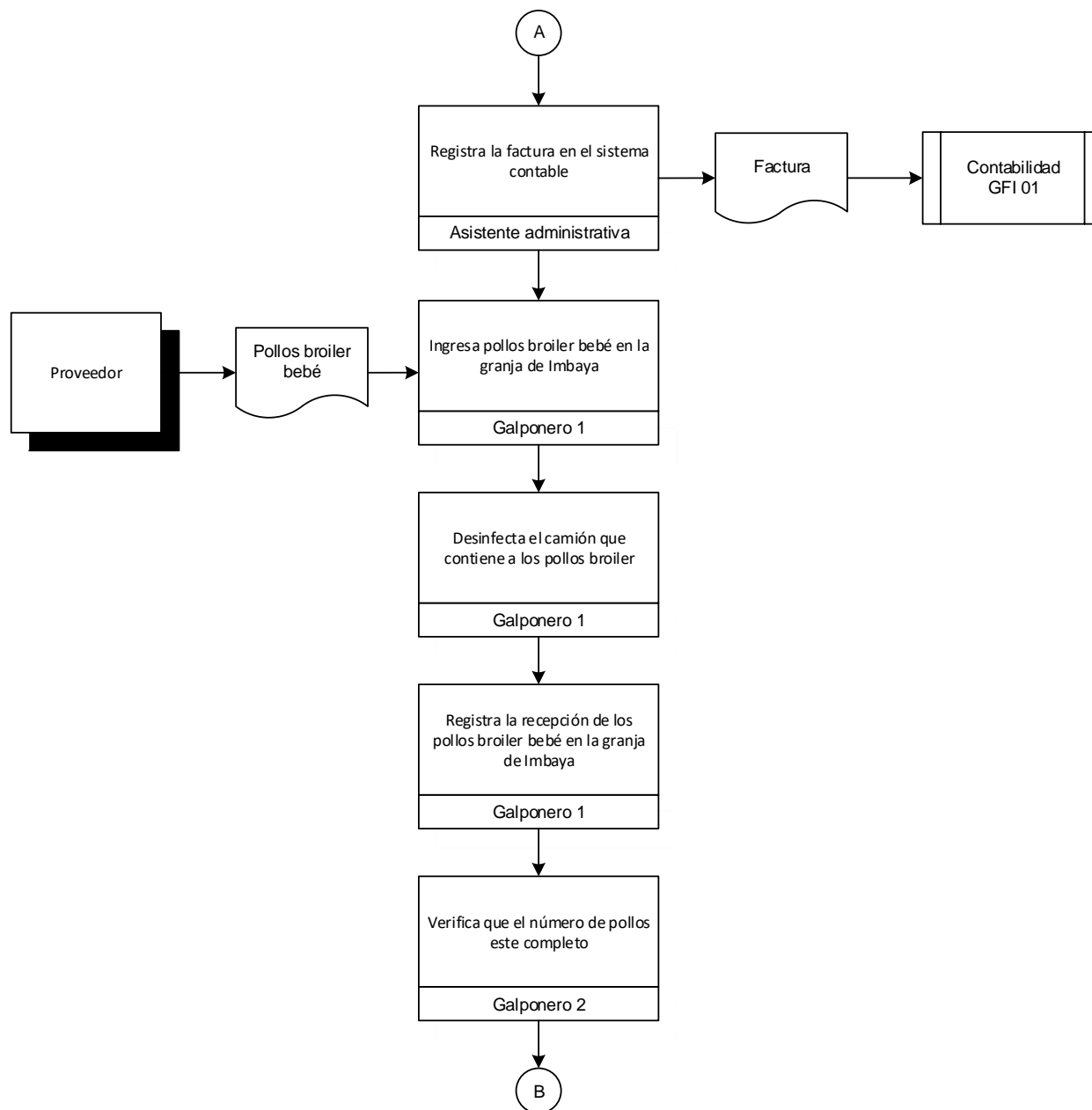


**CODIGO:
GPM 05**

Compras

Edición No. 01

Pág. 5 de 14



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente administrativa	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

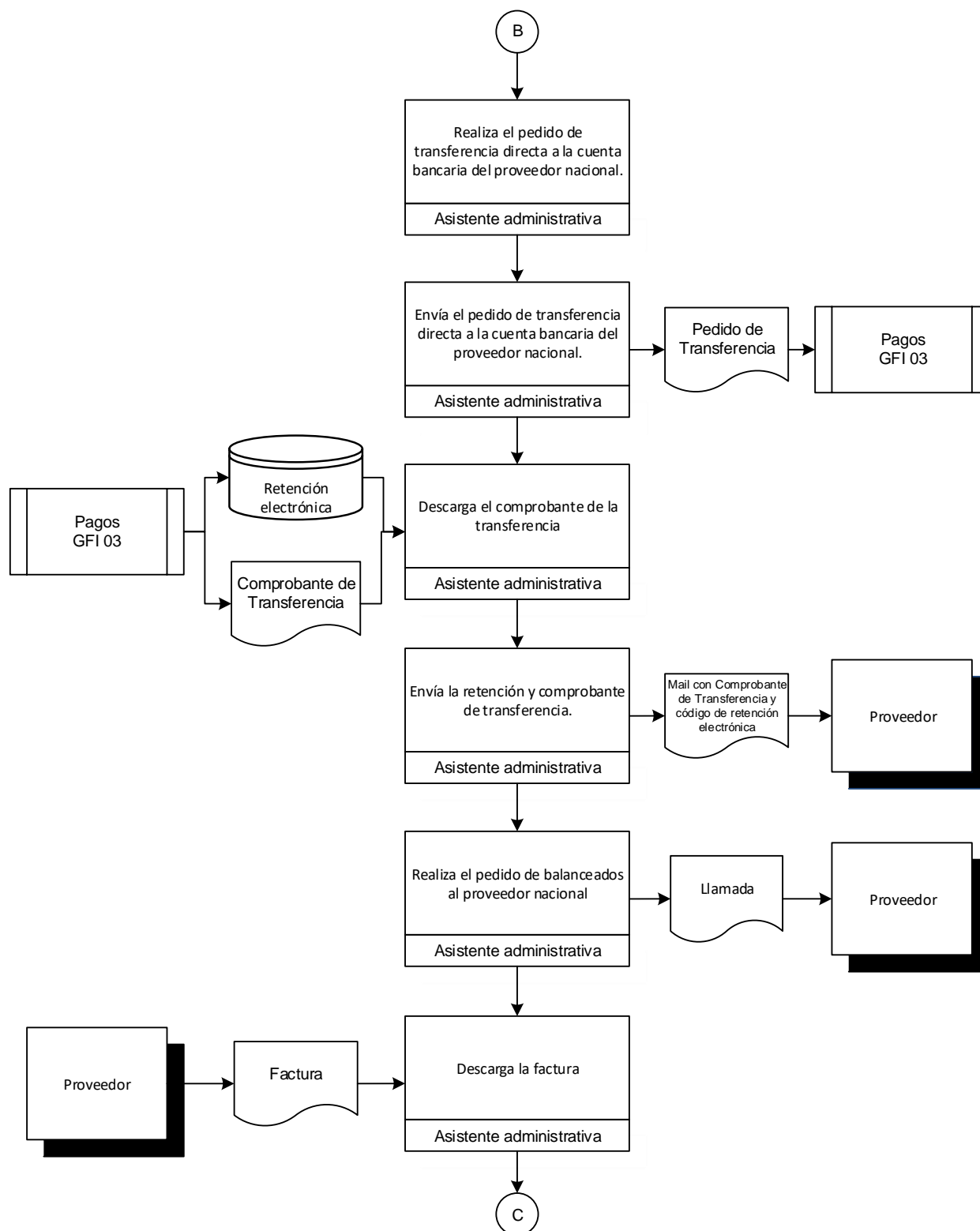


**CODIGO:
GPM 05**

Compras

Edición No. 01

Pág. 6 de 14



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente administrativa	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

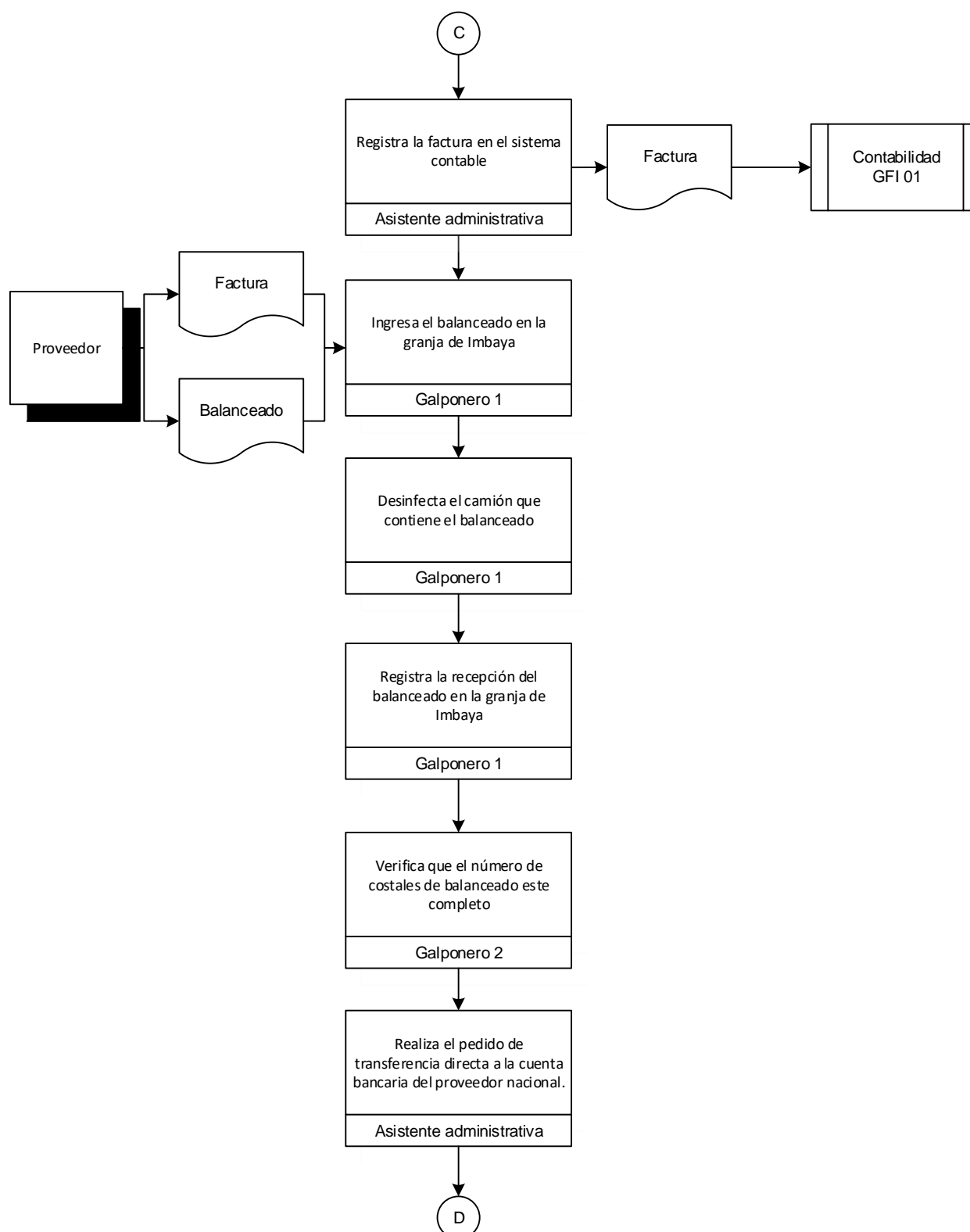


**CODIGO:
GPM 05**

Compras

Edición No. 01

Pág. 7 de 14



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente administrativa	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

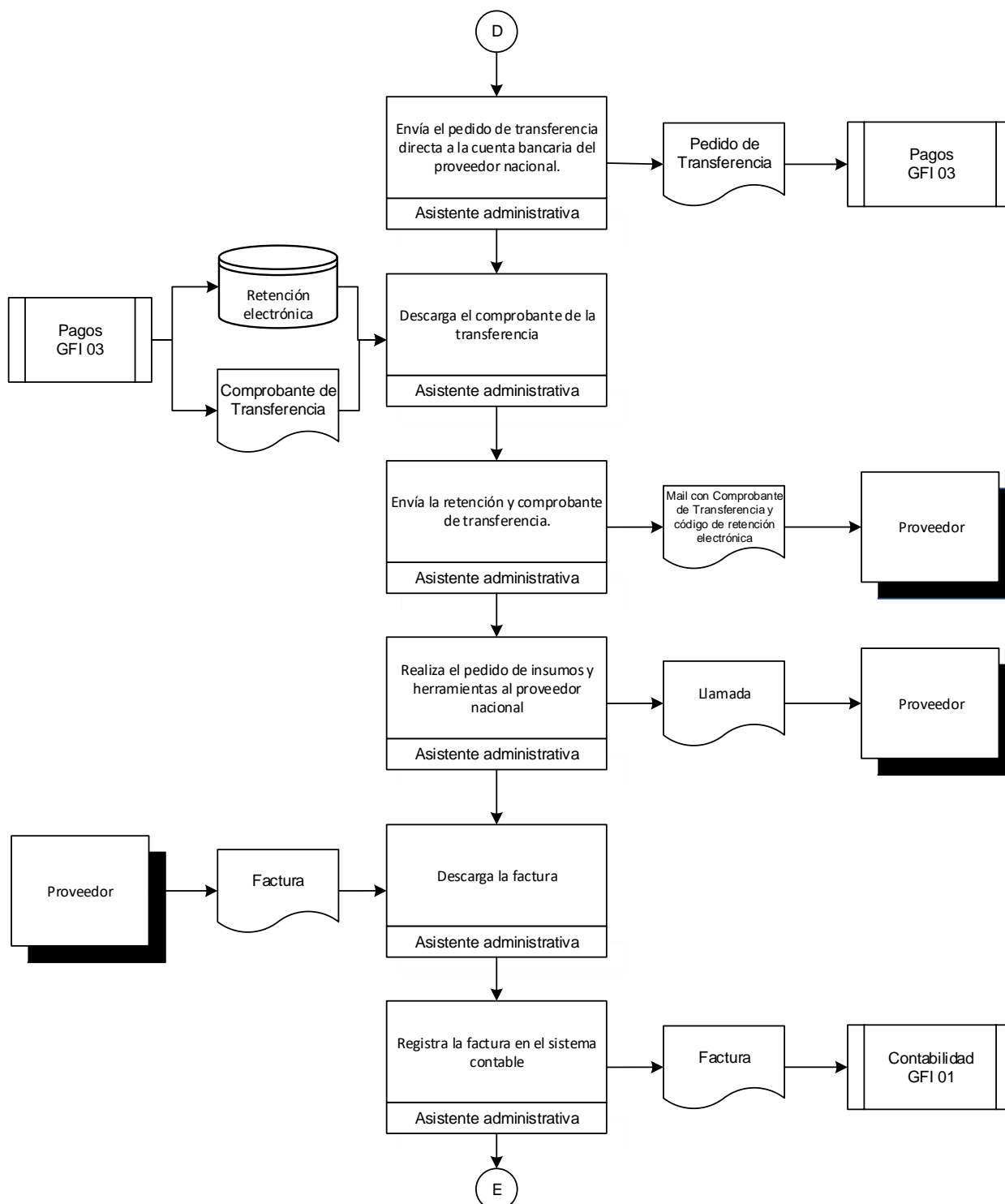


**CODIGO:
GPM 05**

Compras

Edición No. 01

Pág. 8 de 14



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente administrativa	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

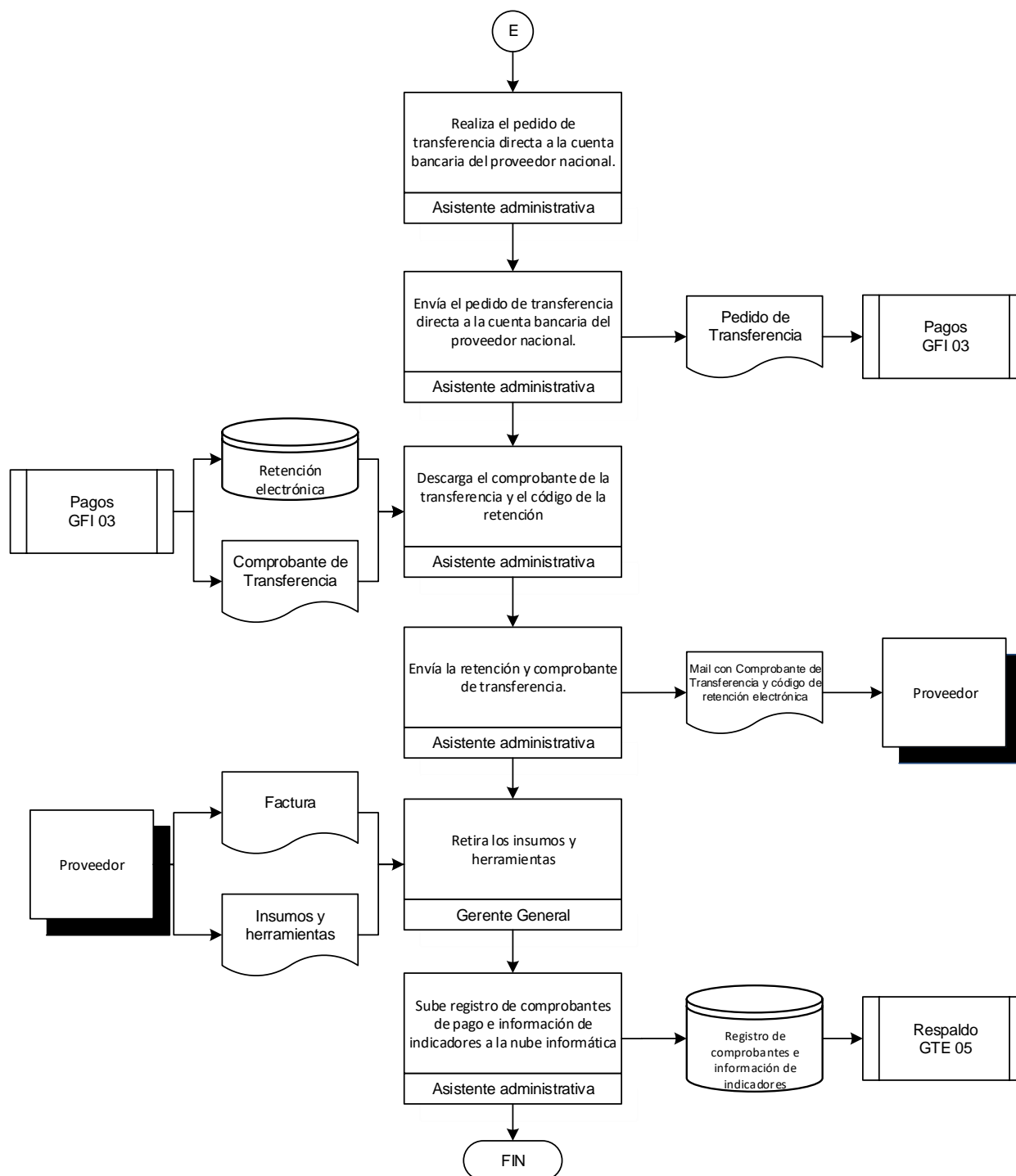


**CODIGO:
GPM 05**


Compras

Edición No. 01


Pág. 9 de 14



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente administrativa	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22


 AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GPM 05	Compras	
Edición No. 01		Pág. 10 de 14


10. ANEXOS DE REGISTROS

	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	COMPROBANTES DE PAGO
	GPM 05	

FECHA	NÚMERO DE COMPROBANTE	TIPO	CONCEPTO	MONTO	RESPONSABLE DEL PAGO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente administrativa	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

 AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GPM 05	Compras	
Edición No. 01		Pág. 11 de 14


	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	RESULTADOS DE INDICADORES
	GPM 05	


Fecha:		Responsable de medición:	
--------	--	--------------------------	--

Indicadores						
Nombre del indicador	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Tipo	Resultado
Cumplimiento de aprovisionamiento	Bimensual	Positivo	75%	85%	Eficacia	
Seguimiento de utilización de balanceados	Bimensual	Positivo	75%	85%	Eficacia	
Eficiencia en la gestión de proforma de compras	Bimensual	Negativo	2 días	4 días	Eficiencia	
Observaciones						

RESPONSABLE DEL PROCESO	SOLICITANTE DEL PROCESO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente administrativa	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

 AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GPM 05	Compras		
Edición No. 01			Pág. 12 de 14


	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	<i>PEDIDO DE TRANSFERENCIA</i>
	GFI 03	


Fecha de solicitud:		Nombre del solicitante	
Fecha de entrega:		Código del proceso solicitante	

Datos de la transferencia					
Cuenta de ahorros:		Cuenta corriente:			
Banco:					
Nombre de la cuenta:					
Número de la cuenta:					
Concepto:					
Monto:					
Datos del documento de compra					
Factura		Nota de venta		Liquidación de compra o servicios	
Número de documento:					
Razón social:					
RUC:					
Observaciones					

RESPONSABLE DEL PROCESO	SOLICITANTE DEL PROCESO


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente administrativa	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22


		AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GPM 05		Compras			
Edición No. 01					Pág. 13 de 14

	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	REGISTRO DE RECEPCIÓN DE POLLOS BROILER BEBE
	GPM 05	

FECHA	NÚMERO DE COMPROBANTE	PROVEEDOR	CANTIDAD DE POLLOS	PESO EN LIBRAS	RESPONSABLE DE RECEPCIÓN


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente administrativa	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

 AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GPM 05	Compras	
Edición No. 01		Pág. 14 de 14

	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	REGISTRO DE RECEPCIÓN DE BALANCEADO
	GPM 05	

FECHA	NÚMERO DE COMPROBANTE	PROVEEDOR	CANTIDAD DE QUINTALES	PESO EN KILOS	RESPONSABLE DE RECEPCIÓN

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente administrativa	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

	AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCD 01	Inventarios	
Edición No. 01		Pág. 1 de 13

1. PROPÓSITO

Controlar las existencias disponibles para la comercialización con el fin de crear la coordinación y armonización entre ventas e importaciones. A través de la aplicación del sistema probabilístico Q y el control del cumplimiento de las Buenas Prácticas de Almacenaje (BPA).

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las existencias como: antibióticos, desinfectantes, antihelmínticos, anticoccidiales, mucolíticos, neutralizantes, acidificantes, vitaminas, antirépticos, analgésicos y antiinflamatorios comercializados en el Ecuador, que hayan pasado el control de calidad inicial y que cuenten con el código de barras asignado para su lote.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de bodega

4. DEFINICIONES

- **Agrocalidad:** La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro es la entidad pública adscrita al MAGAP que regula a las empresas importadoras de productos veterinarios. Determina y ejecuta políticas que regularizan y controlan la protección de la sanidad animal, vegetal e inocuidad alimentaria, con el fin de garantizar la soberanía alimentaria del país.
- **Anticoccidiales:** Medicamento que combate la coccidiosis producida por parásitos protozoarios de tamaño microscópico de la rama de la Eimeria. Puede provocar serios daños a la mucosa y limitar la absorción de nutrientes, poniendo en desventaja a la conversión alimentación/peso.
- **Antihelmínticos:** Medicamento destinado para la destrucción o prevención del desarrollo de gusanos intestinales parásitos.
- **Antirépticos:** Analgésico que combate la fiebre, actuando como termorregulador frente a las enfermedades virales o bacterianas graves.
- **BPA:** Buenas Prácticas de Almacenamiento
- **BPM:** Buenas Prácticas de Manufactura
- **Código de barras:** Combinación de líneas, letras y números que le brindan una identificación a las existencias del inventario, guardando datos como el número de lote, clase de producto, empresa de la que proviene, fecha de caducidad, entre otros. Este puede ser leído por un lector óptico que envía la información directamente al sistema de la empresa.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de bodega	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22


	AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCD 01	Inventarios	
Edición No. 01		Pág. 2 de 13

- **GCD:** Gestión del Centro de Distribución
- **MAGAP:** Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.
- **Mucolíticos:** Expectorante que combate las infecciones respiratorias agudas en pollos de corral. Disminuyen la viscosidad de las secreciones bronquiales anormales.
- **Productos no conformes:** Producto que no cumple con las Buenas Prácticas de Manufactura, cualidad otorgada a todos los productos que presenten daños o deterioro en sus empaques, se encuentren caducados, sus sellos de seguridad hayan sido violentados, su composición no coincida con la autorizada, o cuyas etiquetas se encuentren borrosas, no contengan la información correcta o presenten errores en el código del registro ecuatoriano habilitante para la comercialización.
- **Sistema de revisión continua (Q):** Sistema de pedido de tamaño fijo en el que se pide una cantidad fija de existencias a intervalos variables de tiempo.

5. POLITICAS

- El código de barras de cada producto debe contener: nombre del producto, número de lote, fecha de caducidad, tipo de producto, empresa proveedora, país de origen, número de importación, código de registro, si es o no producto no conforme.
- Los colaboradores que realicen el trabajo de carga de las existencias deben utilizar los cinturones de seguridad y otras herramientas de protección al momento de realizar dichas actividades.
- Las pegatinas que contienen el código de barras deben ser colocadas cuando hayan pasado el control de calidad, en el caso de los productos no conformes tendrán la pegatina de diferente color con la observación negativa encontrada dentro del código.
- La mercadería enviada a la bodega de Imbaya debe estar previamente ingresada al sistema de revisión continua Q y será destinada tanto para el uso y aplicación en los lotes experimentales como la entrega de muestras a los clientes nuevos y antiguos.
- Se comercializará únicamente la mercadería que se encuentre almacenada en la bodega central, con el fin de no mezclar las actividades experimentales de la granja con las comerciales de la empresa.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de bodega	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCD 01	Inventarios		
Edición No. 01			Pág. 3 de 13


6. INDICADORES

Nombre	seguimiento de productos caducados					
Descripción	Mide en términos de porcentaje el número de productos caducados con relación al número total de productos, lo que permite conocer si el método de monitoreo de inventario es eficaz o no.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Número de productos caducados}}{\text{Número total de productos}} \times 100$	Semestral	Negativo	10%	15%	Jefe de bodega	Gerente general

Nombre	Eficiencia en tiempos de descarga					
Descripción	Describe el tiempo promedio de demora en descarga por estibador.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Tiempo de descarga de contenedores}}{\text{Número de estibadores}}$	Mensual	Negativo	40 minutos	50 minutos	Jefe de bodega	Gerente general

Nombre	Índice de niveles de stock de almacenamiento					
Descripción	Mide en términos de porcentaje el número de veces que el inventario se queda sin stock con relación al número de mediciones del inventario, lo que permite reconocer si la alineación entre la planificación de importaciones, los resultados del sistema probabilístico Q y la lista de productos disponibles enviada por el proveedor de forma mensual es eficaz o no.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Número de veces fuera del nivel de inventario}}{\text{Número de mediciones del inventario}} \times 100$	Anual	Negativo	10%	20%	Jefe de bodega	Gerente general

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de bodega	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GCD 01		Inventarios			
Edición No. 01					Pág. 4 de 13

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DOC-01	Resolución 0179 Certificación del Cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura y almacenamiento para productos farmacológicos, Biológicos y Cosméticos
DOC-02	Guía de Buenas Practicas de Almacenamiento (BPA)
DOC-03	DECISION 483 - Normas para el registro, control, comercialización y uso de Productos Veterinarios de la CAN
DOC-04	Resolución 0025 Registro y control de productos de uso veterinaria (Complementaria a la Dec.483 de la CAN)
DOC-05	Manual de uso de lector óptico
DOC-06	Manual de sistema de código de barras.
DOC-07	Anexos de la Resolución 025

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GCD-01-01	Hoja de reparto de mercadería	Impreso	1 año	Archivo original oficina /copia granja
GCD-01-02	Resultados de Indicadores	Digital	1 año	Subir a la nube informática y sacar respaldo.
GCD-01-03	Fichas de cumplimiento de las BPA & Aseo	Digital	1 año	Subir a la nube informática y sacar respaldo.
GCD-01-04	Registro de comprobantes de pago	Digital	1 año	Subir a la nube informática y sacar respaldo.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de bodega	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22



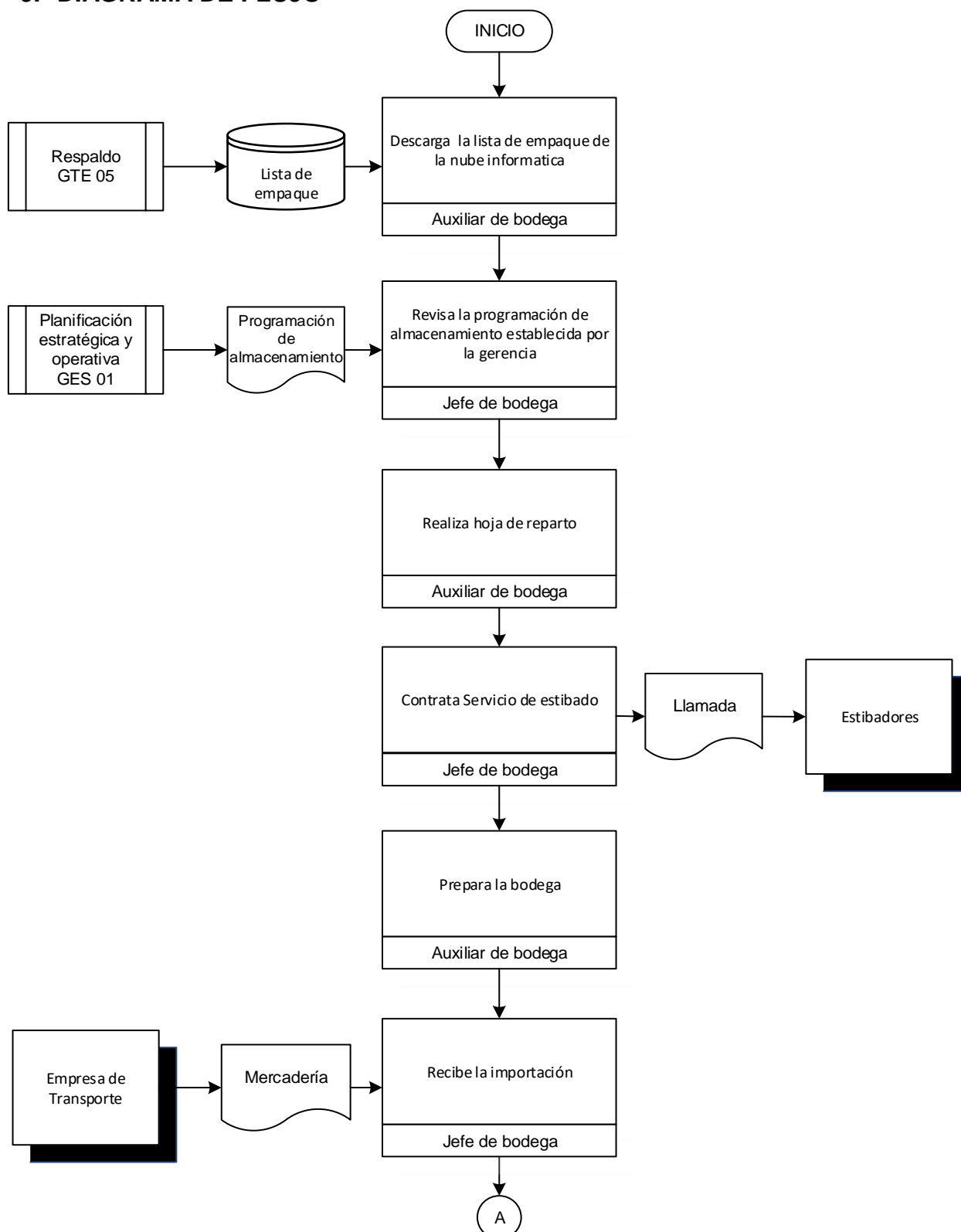
**CODIGO:
GCD 01**

Inventarios

Edición No. 01

Pág. 5 de 13

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de bodega	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

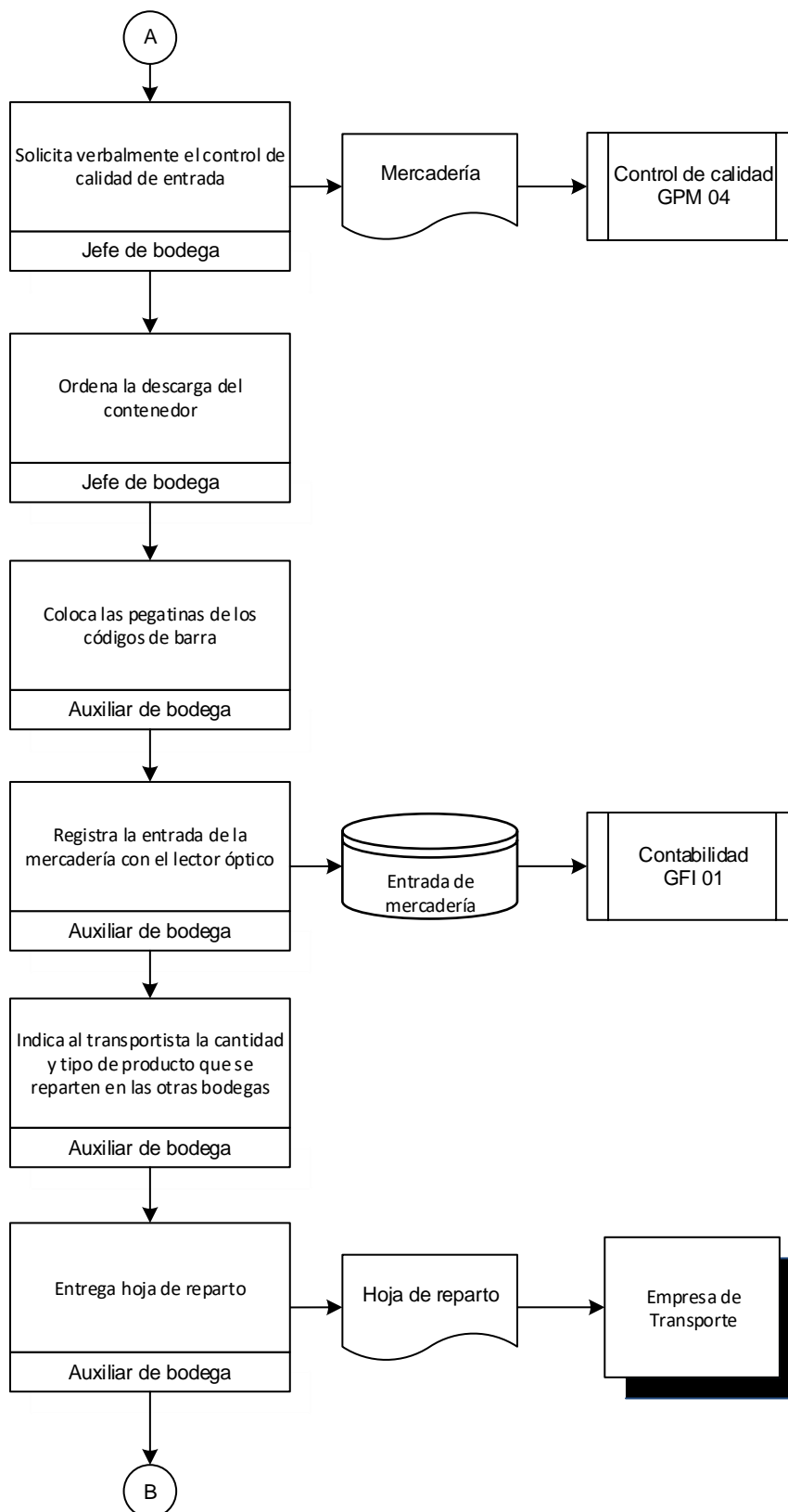


**CODIGO:
GCD 01**

Inventarios

Edición No. 01

Pág. 6 de 13



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de bodega	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

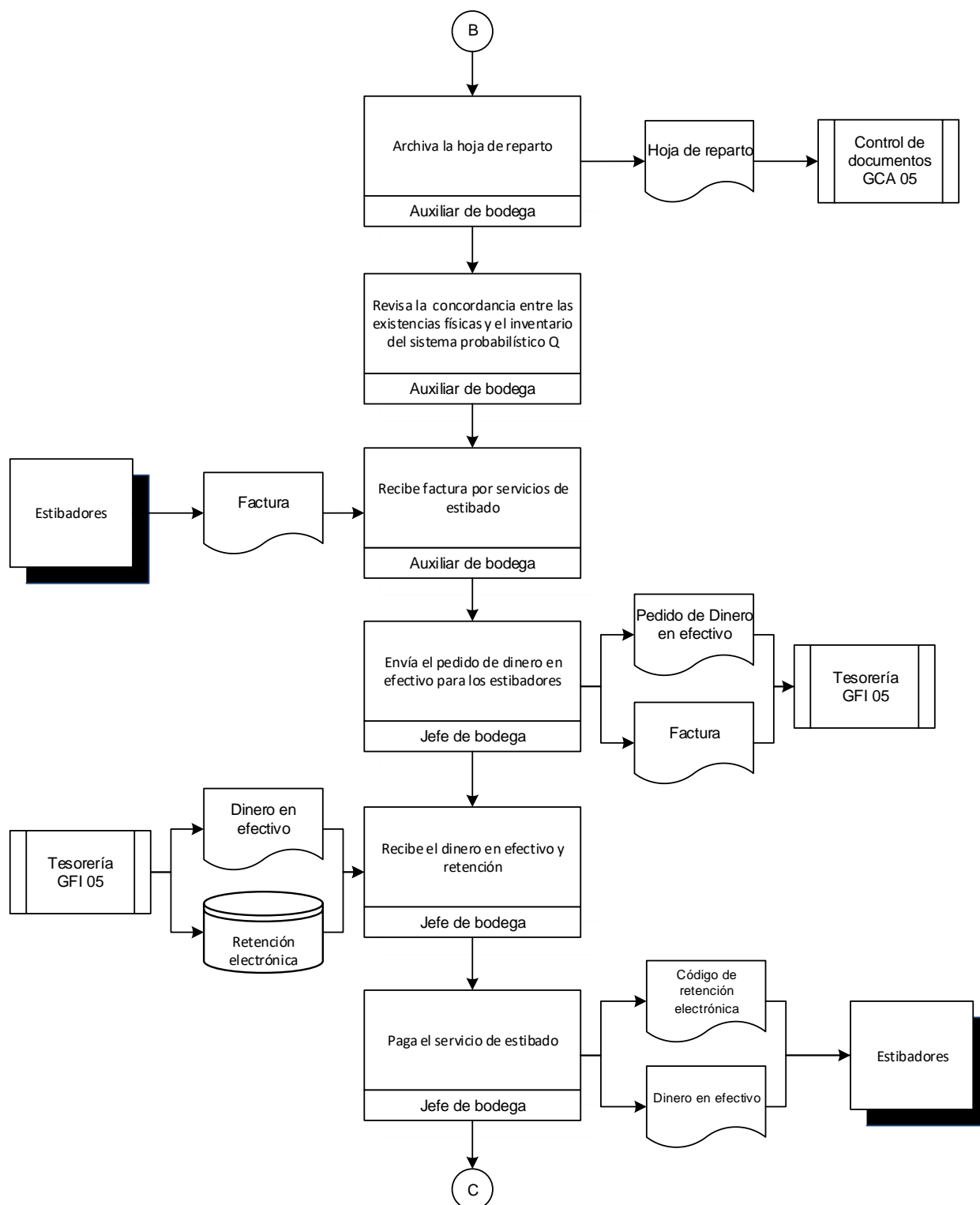


**CODIGO:
GCD 01**

Inventarios

Edición No. 01

Pág. 7 de 13



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de bodega	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

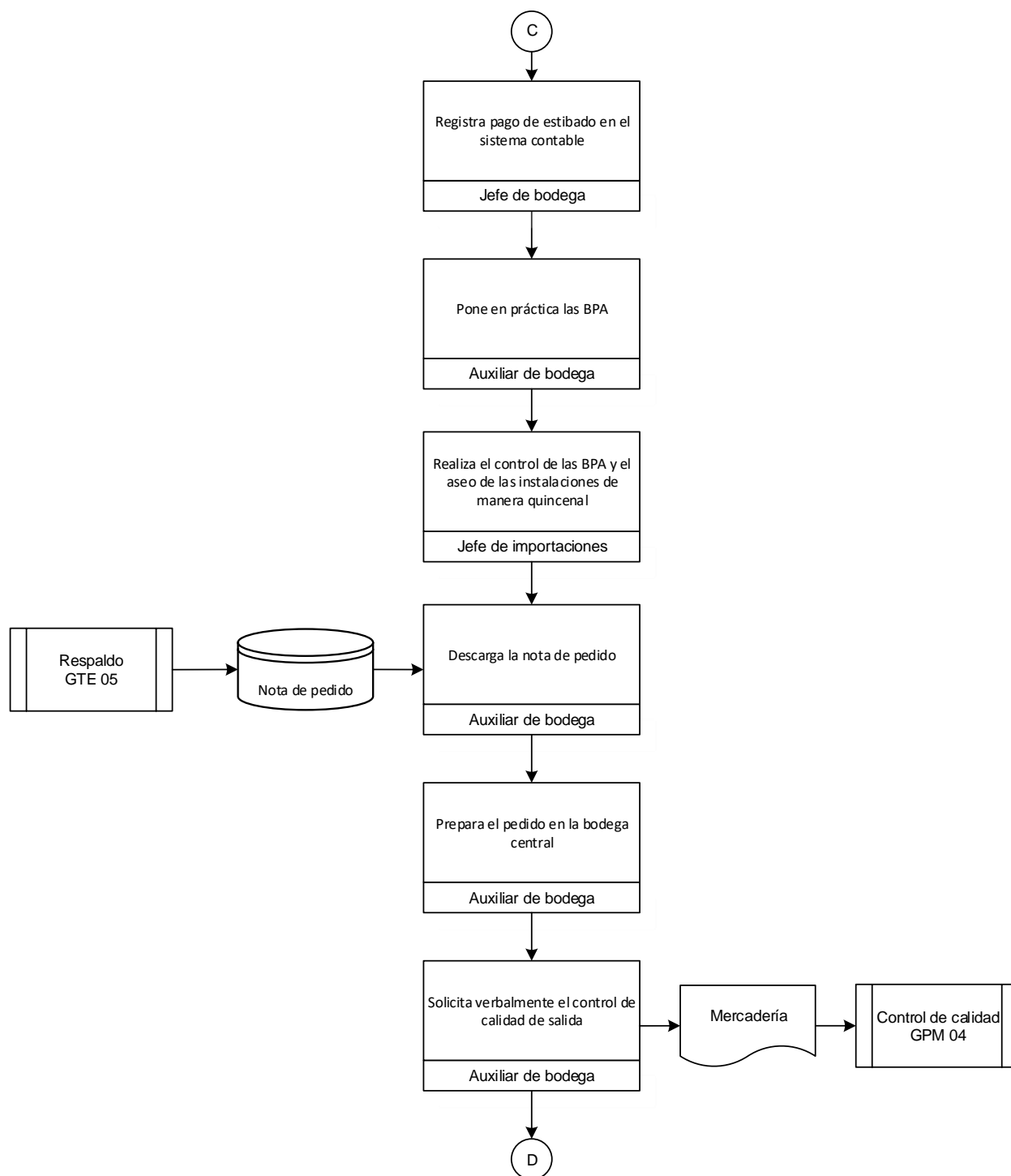


**CODIGO:
GCD 01**

Inventarios

Edición No. 01

Pág. 8 de 13



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de bodega	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

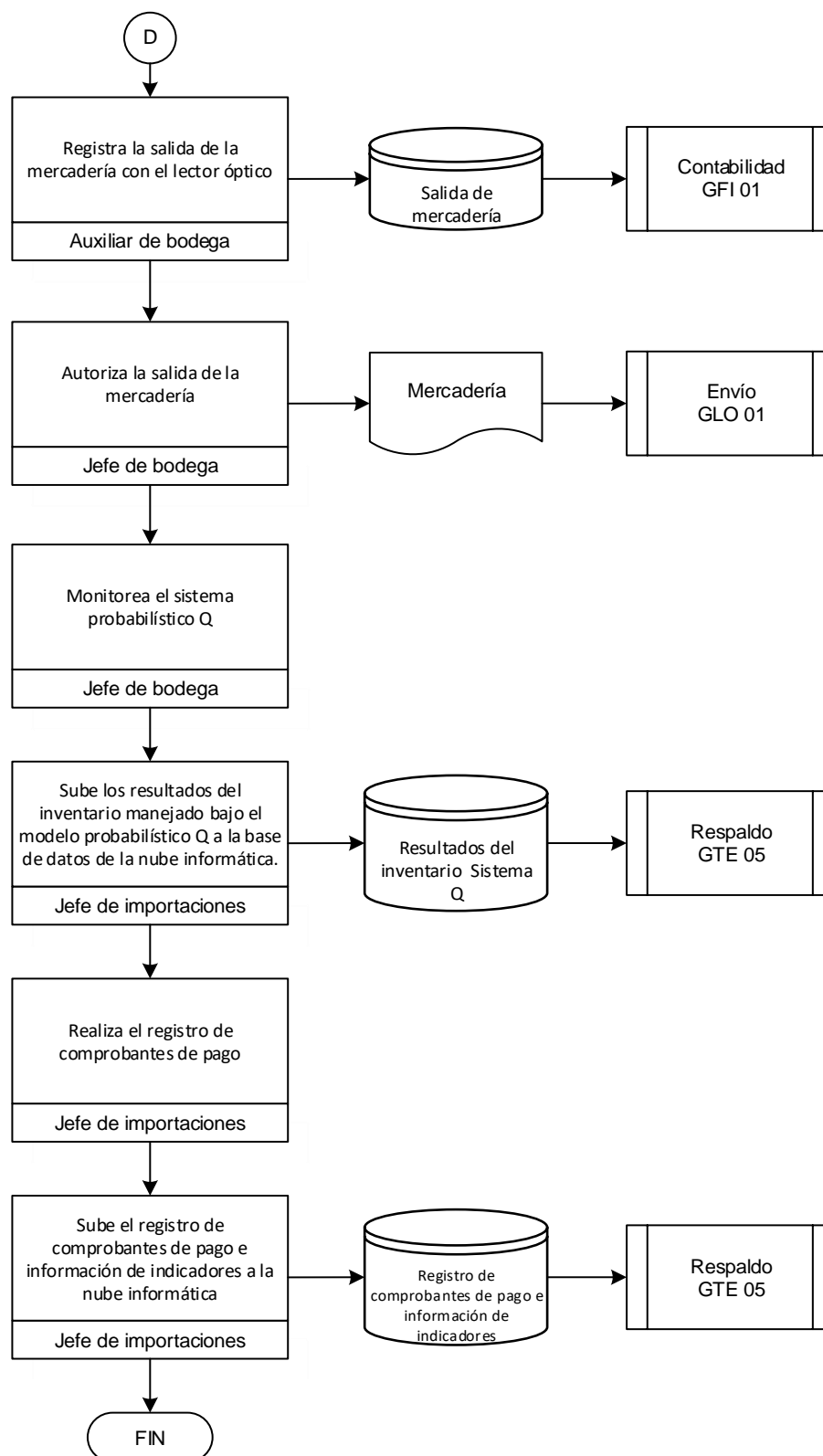


**CODIGO:
GCD 01**


Inventarios

Edición No. 01


Pág. 9 de 13



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de bodega	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCD 01	Inventarios		
Edición No. 01			Pág. 10 de 13

10. ANEXO DE LOS REGISTROS


	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	CONTROL DE BPA & ASEO
	GCD 01	


Fecha de revisión:		Inspector:	
Bodega:		Encargado del aseo de bodega:	


Datos estado de la bodega		
Estado o condición del producto	Si	No
¿ Los productos contienen polvo en sus empaques?		
¿ los corredores tiene un libre acceso y se encuentran limpios?		
¿Las paredes de la bodega presentan humedad?		
¿El producto esta apilado sobre pallets en buen estado?		
¿El producto esta apilado a un metro de la pared?		
¿ El apilamiento de los productos sobrepasa dos metros de altura?		
¿Los productos se encuentran en la temperatura especificada por el fabricante?		
¿Los productos tienen contacto con animales que presenten alta cantidad de virus y bacterias ante de su comercialización (roedores, insectos, etc.)?		
Observaciones		

RESPONSABLE DEL PROCESO	SOLICITANTE DEL PROCESO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de bodega	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

 AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCD 01	Inventarios	
Edición No. 01		Pág. 11 de 13


 AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCD 01	Inventarios	
Edición No. 01		Pág. 11 de 13


	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	RESULTADOS DE INDICADORES
	GCD 01	

Fecha:		Responsable de medición:	
--------	--	--------------------------	--

Indicadores						
Nombre del indicador	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Tipo	Resultado
Seguimiento de productos caducados	Semestral	Negativo	10%	15%	Eficacia	
Índice de niveles de stock de almacenamiento	Anual	Negativo	10%	20%	Eficacia	
Eficiencia en tiempos de descarga	Mensual	Negativo	40 minutos	50 minutos	Eficiencia	
Observaciones						

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de bodega	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

 AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCD 01	Inventarios	
Edición No. 01		Pág. 12 de 13


	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	HOJA DE REPARTO DE MERCADERÍA
	GCD 01	


Fecha:		Nombre del transportista:	
Cédula del transportista:		Teléfono:	
Nombre de la empresa de transporte:		Dirección de la empresa de transporte:	
Nombre de la empresa proveedora del producto:		Número de control de calidad	Responsable de bodega receptora:

NÚMERO DE LOTE	CANTIDAD DE PRODUCTOS	NOMBRE DEL PRODUCTO

RESPONSABLE DEL PROCESO	TRANSPORTISTA


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de bodega	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

 AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCD 01	Inventarios	
Edición No. 01		Pág. 13 de 13

	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	COMPROBANTES DE PAGO
	GCO 01	

FECHA	NÚMERO DE COMPROBANTE	TIPO	CONCEPTO	MONTO	RESPONSABLE DEL PAGO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de bodega	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCD 02	Devolución de mercadería		
Edición No. 01			Pág. 1 de 9

1. PROPÓSITO

Solucionar los reclamos existentes de los clientes por envíos de mercadería errónea, en mal estado o cambiada, causado por un error en el proceso de control de calidad, mediante la reposición de mercadería.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las existencias como: antibióticos, desinfectantes, antihelmínticos, anticoccidiales, mucolíticos, neutralizantes, acidificantes, vitaminas, antirépticos, analgésicos y antiinflamatorios comercializados en el Ecuador, que hayan sido entregadas por equivocación al cliente diferente, que presenten cualidades de ser producto no conforme y que hayan pasado al proceso de envío por error, sin tener el control de calidad pertinente.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Auxiliar de bodega

4. DEFINICIONES

- **Agrocalidad:** La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro es la entidad pública adscrita al MAGAP que regula a las empresas importadoras de productos veterinarios. Determina y ejecuta políticas que regularizan y controlan la protección de la sanidad animal, vegetal e inocuidad alimentaria, con el fin de garantizar la soberanía alimentaria del país.
- **Anticoccidiales:** Medicamento que combate la coccidiosis producida por parásitos protozoarios de tamaño microscópico de la rama de la Eimeria. Puede provocar serios daños a la mucosa y limitar la absorción de nutrientes, poniendo en desventaja a la conversión alimentación/peso.
- **Antihelmínticos:** Medicamento destinado para la destrucción o prevención del desarrollo de gusanos intestinales parásitos.
- **Antirépticos:** Analgésico que combate la fiebre, actuando como termorregulador frente a las enfermedades virales o bacterianas graves.
- **BPA:** Buenas Prácticas de Almacenamiento
- **BPM:** Buenas Prácticas de Manufactura
- **Código de barras:** Combinación de líneas, letras y números que le brindan una identificación a las existencias del inventario, guardando datos como el número de lote, clase de producto, empresa de la que proviene, fecha de caducidad, entre otros. Este puede ser leído por un lector óptico que envía la información directamente al sistema de la empresa.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Auxiliar de bodega	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22


	AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCD 02	Devolución de mercadería	
Edición No. 01		Pág. 2 de 9

- **GCD:** Gestión del Centro de Distribución
- **MAGAP:** Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.
- **Mucolíticos:** Expectorante que combate las infecciones respiratorias agudas en pollos de corral. Disminuyen la viscosidad de las secreciones bronquiales anormales.
- **Productos no conformes:** Producto que no cumple con las Buenas Prácticas de Manufactura, cualidad otorgada a todos los productos que presenten daños o deterioro en sus empaques, se encuentren caducados, sus sellos de seguridad hayan sido violentados, su composición no coincida con la autorizada, o cuyas etiquetas se encuentren borrosas, no contengan la información correcta o presenten errores en el código del registro ecuatoriano habilitante para la comercialización.
- **Sistema de revisión continua (Q):** Sistema de pedido de tamaño fijo en el que se pide una cantidad fija de existencias a intervalos variables de tiempo.

5. POLITICAS

- La nota de pedido debe contener la observación de “devolución de mercadería” junto con la explicación corta del porque existe la devolución.
- La garantía habilitante para la devolución de mercaderías tiene un plazo de 30 a partir de la entrega del producto y aplica para aquellos productos que presenten fallas de fabricación o que tengan un control de calidad erróneo, pasado los treinta días ya no existe garantía.
- Los productos cuya fecha de caducidad este próxima a los cuatro meses y sea de conocimiento del cliente que las adquirió no tienen garantía.
- Las existencias que salieron en promociones no poseen garantía.
- El código de barras de cada producto debe contener: nombre del producto, número de lote, fecha de caducidad, tipo de producto, empresa proveedora, país de origen, número de importación, código de registro, si es o no producto no conforme.
- Los colaboradores que realicen el trabajo de carga de las existencias deben utilizar los cinturones de seguridad y otras herramientas de protección al momento de realizar dichas actividades.
- Los costos de los productos no conformes que tienen daños de fábrica serán solventados por el proveedor.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Auxiliar de bodega	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCD 02	Devolución de mercadería		
Edición No. 01			Pág. 3 de 9

6. INDICADORES


Nombre	Seguimiento de devolución de mercadería					
Descripción	Mide en términos de porcentaje el número de devoluciones con relación al número total de pedidos entregados.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Número de devoluciones de mercadería}}{\text{Número de pedidos entregados}} \times 100$	Semestral	Negativo	10%	15%	Auxiliar de bodega	Gerente general

Nombre	Eficiencia en el tiempo de devolución					
Descripción	Promedio de tiempo implementado en la reposición del pedido del cliente. Mediante la sumatoria de las diferencias ente las fechas de envío de la devolución y las fechas de envío de pedido con relación al número de devoluciones					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\sum(\text{fecha de envío de devolución} - \text{fecha de envío de pedido})}{\text{Número de devoluciones}}$	Semestral	Negativo	1 Día	3 Días	Auxiliar de bodega	Gerente general

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DOC-01	Guía de Buenas Practicas de Almacenamiento (BPA)
DOC-02	Resolución 0025 Registro y control de productos de uso veterinaria (Complementaria a la Dec.483 de la CAN)
DOC-03	Anexos de la Resolución 025
DOC-04	DECISION 483 - Normas para el registro, control, comercialización y uso de Productos Veterinarios de la CAN
DOC-05	Resolución 0179 Certificación del Cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura y almacenamiento para productos farmacológicos, Biológicos y Cosméticos
DOC-06	Manual de uso de lector óptico
DOC-07	Manual de sistema de código de barras.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Auxiliar de bodega	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCD 02	Devolución de mercadería		
Edición No. 01			Pág. 4 de 9

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GCD-02-01	Ficha de devolución de mercadería	Digital	1 año	Enviar al archivo pasivo/sacar respaldo y subir a la nube
GCD-02-02	Resultados de Indicadores	Digital	1 año	Sacar respaldo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Auxiliar de bodega	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22



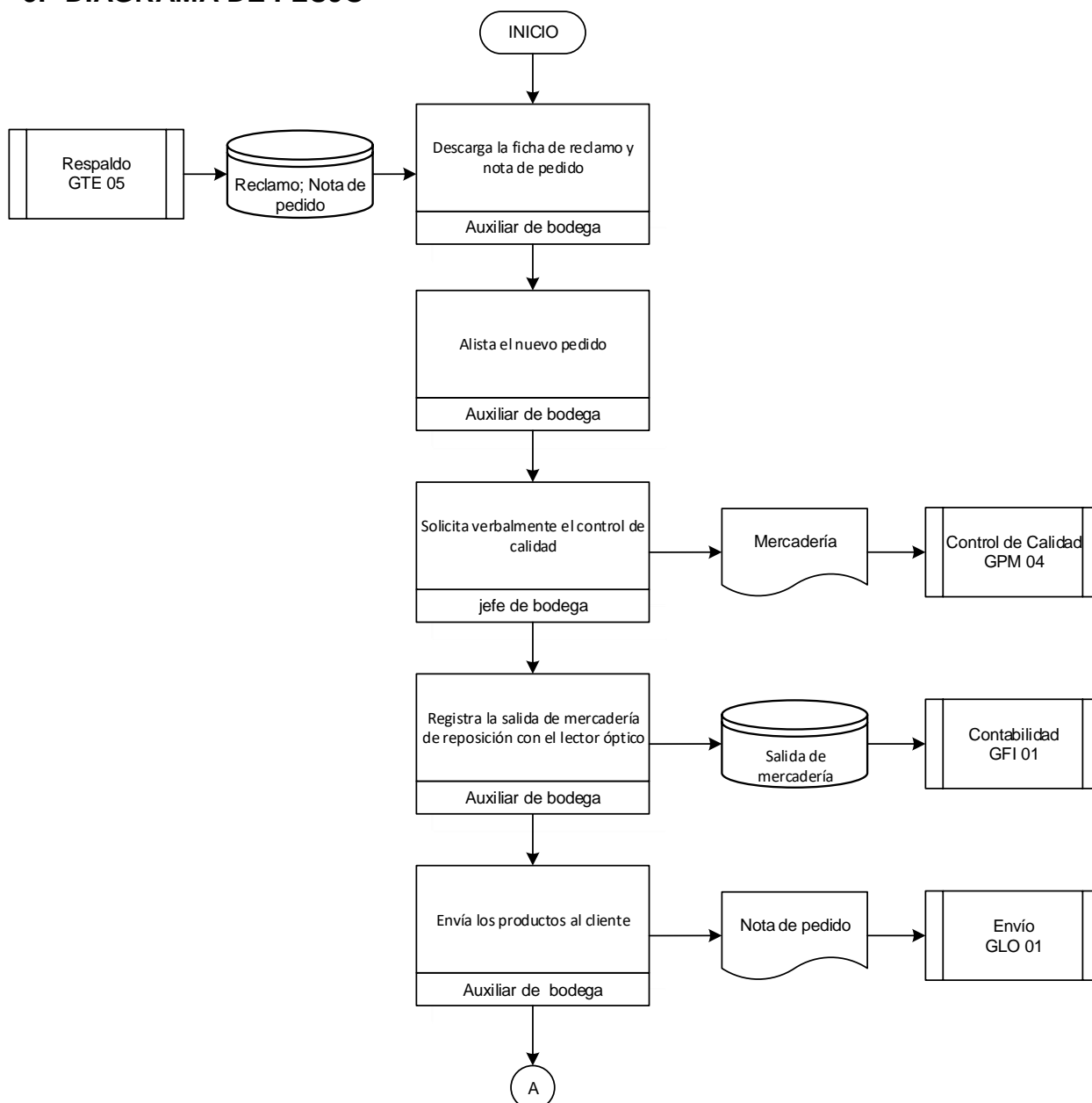
**CODIGO:
GCD 02**

Devolución de mercadería

Edición No. 01

Pág. 5 de 9

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Auxiliar de bodega	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

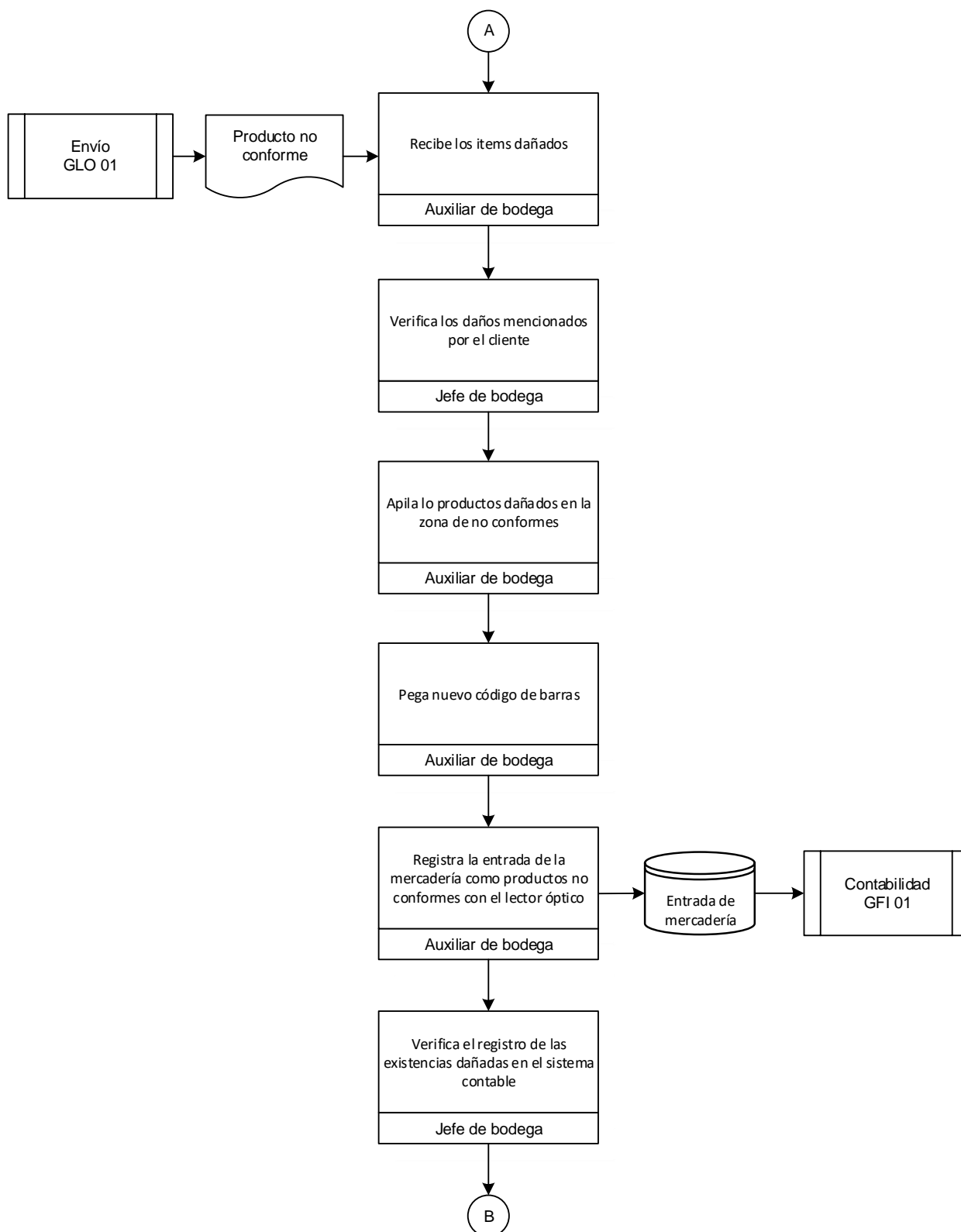


**CODIGO:
GCD 02**

Devolución de mercadería

Edición No. 01

Pág. 6 de 9



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Auxiliar de bodega	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

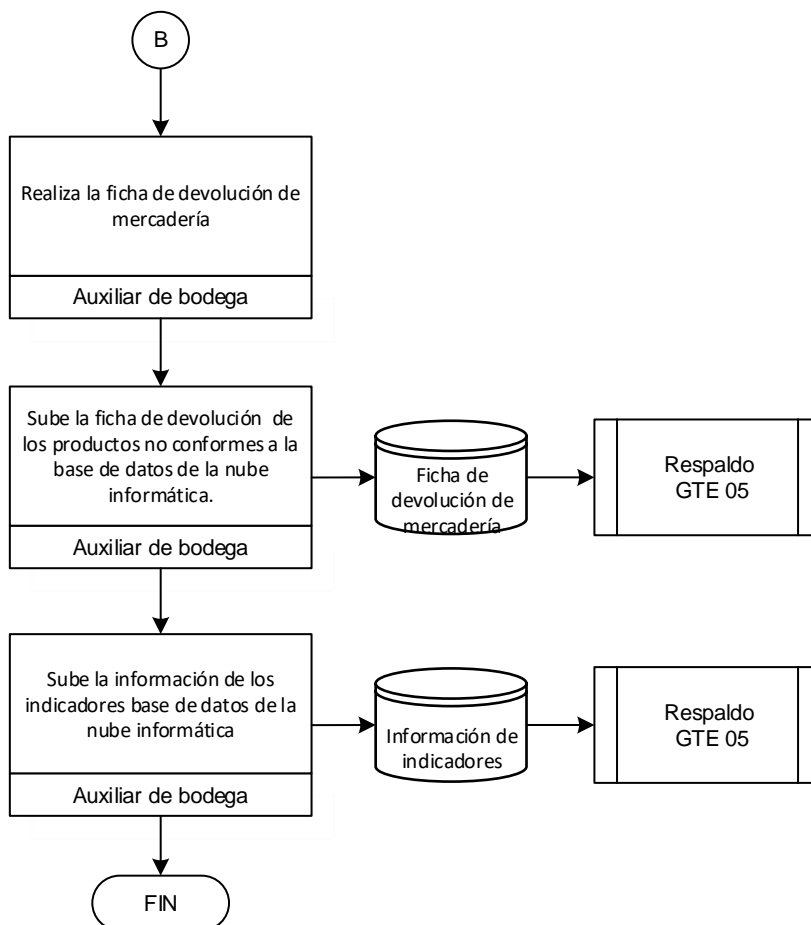


**CODIGO:
GCD 02**


Devolución de mercadería

Edición No. 01


Pág. 7 de 9



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Auxiliar de bodega	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCD 02	Devolución de mercadería		
Edición No. 01			Pág. 8 de 9

10. ANEXOS DE LOS REGISTROS


	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	RESULTADOS DE INDICADORES
	GCD 02	


Fecha:		Responsable de medición:	
--------	--	--------------------------	--

Indicadores						
Nombre del indicador	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Tipo	Resultado
Seguimiento de devolución de mercadería	Semestral	Negativo	10%	15%	Eficacia	
Eficiencia en el tiempo de devolución	Semestral	Negativo	1 Día	3 Días	Eficiencia	
Observaciones						

RESPONSABLE DEL PROCESO	SOLICITANTE DEL PROCESO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Auxiliar de bodega	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

 AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GCD 02	Devolución de mercadería		
Edición No. 01			Pág. 9 de 9


	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	FICHA DE DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA
	GPM 02	

Fecha de envío de producto:		Reclamo:	
Fecha de devolución:		N° de nota de pedido:	
Cliente		Número de historial:	

CONCEPTO DE DEVOLUCIÓN				
ENTRADA DE MERCADERIA				
N° lote	Cantidad del producto	Nombre del producto	Marca	N° Nota de pedido anterior
SALIDA DE MERCADERÍA				
N° lote	Cantidad del producto	Nombre del producto	Marca	
OBSERVACIONES				

RESPONSABLE DEL PROCESO	JEFE DE UNIDAD

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Auxiliar de bodega	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

	AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCO 01	Ventas	
Edición No. 01		Pág. 1 de 10

1. PROPÓSITO

Generar ingresos para la empresa a través de la comercialización y transferencia de productos veterinarios importados, balanceados y pollos broiler a los clientes.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todo el portafolio de productos veterinarios como: antibióticos, desinfectantes, antihelmínticos, anticoccidiales, mucolíticos, neutralizantes, acidificantes, vitaminas, antirépticos, analgésicos y antiinflamatorios importados, pollos broiler nacionales y balanceados nacionales, que tengan su registro otorgado por Agrocalidad vigente, cumplan con las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y se encuentren estipuladas dentro de la planificación de ventas realizada por la gerencia.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente administrativa

4. DEFINICIONES

- **Agrocalidad:** La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro es la entidad pública adscrita al MAGAP que regula a las empresas importadoras de productos veterinarios. Determina y ejecuta políticas que regularizan y controlan la protección de la sanidad animal, vegetal e inocuidad alimentaria, con el fin de garantizar la soberanía alimentaria del país.
- **Anticoccidiales:** Medicamento que combate la coccidiosis producida por parásitos protozoarios de tamaño microscópico de la rama de la Eimeria. Puede provocar serios daños a la mucosa y limitar la absorción de nutrientes, poniendo en desventaja a la conversión alimentación/peso.
- **Antihelmínticos:** Medicamento destinado para la destrucción o prevención del desarrollo de gusanos intestinales parásitos.
- **Antirépticos:** Analgésico que combate la fiebre, actuando como termorregulador frente a las enfermedades virales o bacterianas graves.
- **Balanceado o pienso:** Alimento para aves compuesto de cereales y granos que aseguran el suministro de los nutrientes necesarios para generar una conversión alimento/carne eficiente.
- **BPM:** Buenas Prácticas de Manufactura
- **GCO:** Gestión de Comercialización
- **MAGAP:** Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.
- **Mucolíticos:** Expectorante que combate las infecciones respiratorias agudas en pollos de corral. Disminuyen la viscosidad de las secreciones bronquiales anormales.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente administrativa	Jefe de marketing
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

	AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCO 01	Ventas	
Edición No. 01		Pág. 2 de 10


- **Pollos broiler:** Raza de pollo destinado para la producción de carne, cuya conversión alimento/carne genera gran utilidad para sus productores, cuenta con mayor resistencia a enfermedades que el resto de especies. El término broiler se deriva del inglés, su significado traducido al español es a la parrilla.

- **Productos no conformes:** Producto que no cumple con las Buenas Prácticas de Manufactura, cualidad otorgada a todos los productos que presenten daños o deterioro en sus empaques, se encuentren caducados, sus sellos de seguridad hayan sido violentados, su composición no coincida con la autorizada, o cuyas etiquetas se encuentren borrosas, no contengan la información correcta o presenten errores en el código del registro ecuatoriano habilitante para la comercialización.

5. POLITICAS

- Revisar la planificación anual realizada por la gerencia correspondiente al proceso de manera mensual.
- Si existe cambios en las listas de precios, estos serán comunicados a los clientes mediante un mail cada año.
- Los precios serán iguales para todos los clientes y estos serán respetados, siempre y cuando no exista un error tecnológico o humano en el cálculo que no sobrepase al 5% del precio establecido en la lista. En caso de la excepción ocurra se pedirá las respectivas disculpas y se llegará a un acuerdo con el cliente que sea beneficioso para las dos empresas.
- Los descuentos se negociarán de la siguiente manera: 5% de descuento a partir de las 200 unidades pedidas, 10% a partir de las 500 unidades pedidas, 15% a partir de las 800 unidades pedidas y 20% a partir de las 1000 unidades pedidas.
- Las promociones de 2x1 y productos gratis se realizarán con las existencias cuya fecha de caducidad este a cuatro meses de cumplirse.
- La garantía otorgada para las devoluciones de los pedidos es de treinta días, este debe estar estipulada en el mail de la factura electrónica.
- Cuando el producto tenga fecha de caducidad próxima a cumplirse en un mes se notificará al cliente, y en caso de que lo adquiera dichas existencias, la empresa no tendrá responsabilidad alguna de brindar garantía.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente administrativa	Jefe de marketing
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCO 01	Ventas		
Edición No. 01			Pág. 3 de 10


6. INDICADORES

Nombre	Seguimiento del proceso de ventas					
Descripción	Mide en términos de porcentaje el número de ventas realizadas con relación al número de ventas planificadas, lo que permite conocer si el procedimiento de ventas es eficaz o no.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Número de ventas realizadas}}{\text{Número de ventas planificadas}} \times 100$	Anual	Positivo	75%	85%	Asistente administrativa	Jefe de marketing

Nombre	Eficacia en ventas					
Descripción	Mide en términos de porcentaje la cantidad de clientes activos con relación al número total de clientes en cartera, lo que permite reconocer si los esfuerzos de la gestión de comercialización mantienen la lealtad de nuestros clientes hacia la marca.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Número de clientes activos}}{\text{Número total de clientes en cartera}} * 100$	Anual	Positivo	80%	90%	Asistente administrativa	Jefe de marketing

Nombre	Eficiencia en seguimiento de pedidos					
Descripción	Refleja el tiempo promedio que se demora el cliente en realizar un nuevo pedido. Se obtiene mediante el promedio de la fecha del último pedido menos la fecha del nuevo pedido con relación al número de clientes.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\Sigma(\text{fecha de ultimo pedido} - \text{fecha de nuevo pedido})}{\text{número de clientes}}$	Mensual	Positivo	2 Sem anas	3 Sem anas	Asistente administrativa	Jefe de marketing

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente administrativa	Jefe de marketing
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GCO 01		Ventas			
Edición No. 01					Pág. 4 de 10


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DOC-01	DECISION 483 - Normas para el registro, control, comercialización y uso de Productos Veterinarios de la CAN
DOC-02	Resolución 0025 Registro y control de productos de uso veterinaria (Complementaria a la Dec.483 de la CAN)
DOC-03	Anexos de la Resolución 025

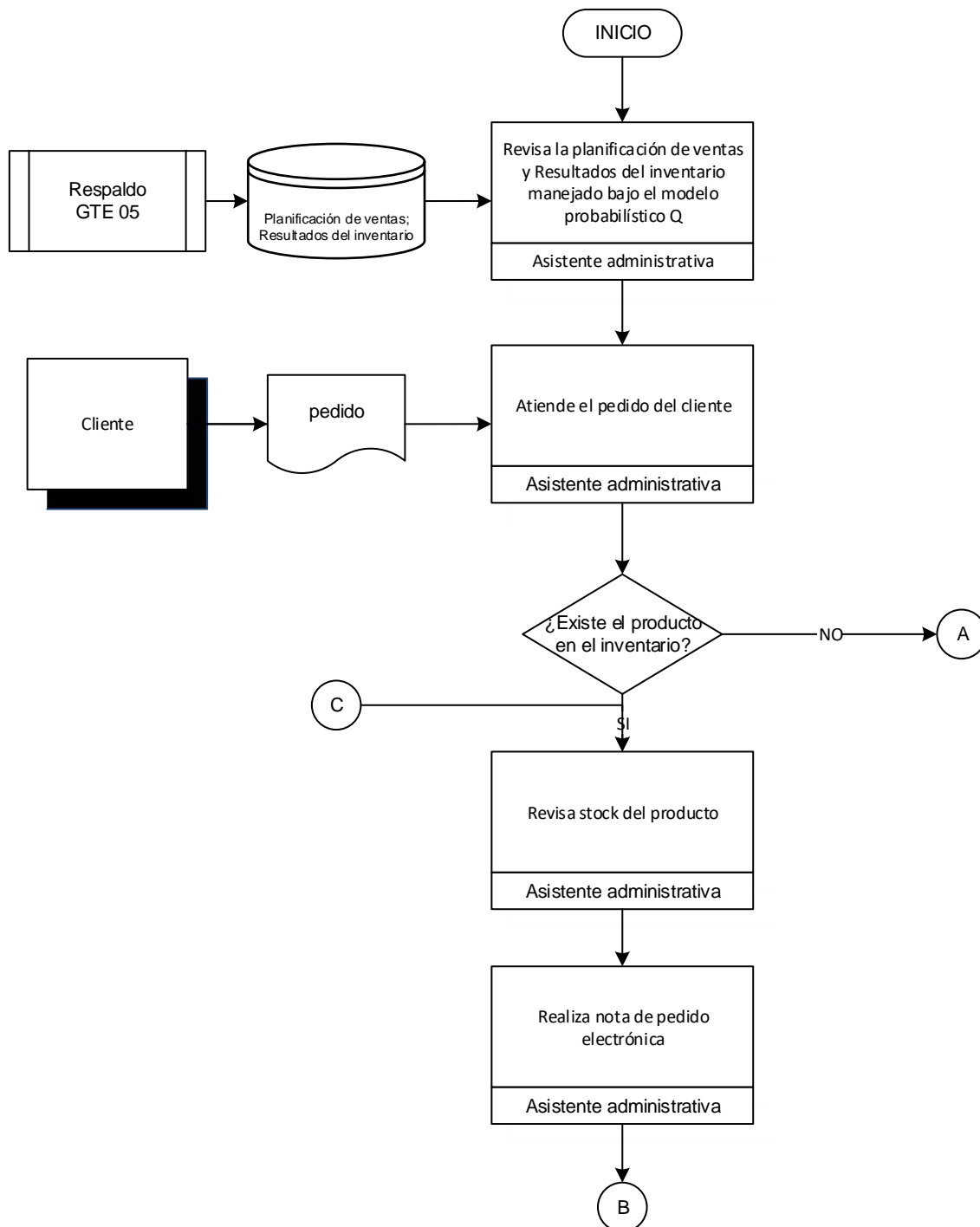
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GCO-01-01	Notas de pedido	Digital	1 año	Sacar respaldo
GCO-01-02	Facturas electrónicas	Digital	7 años	Sacar respaldo
GCO-01-03	Resultados de Indicadores	Digital	1 año	Sacar respaldo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente administrativa	Jefe de marketing
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GCO 01		Ventas			
Edición No. 01				Pág. 5 de 10	

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente administrativa	Jefe de marketing
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

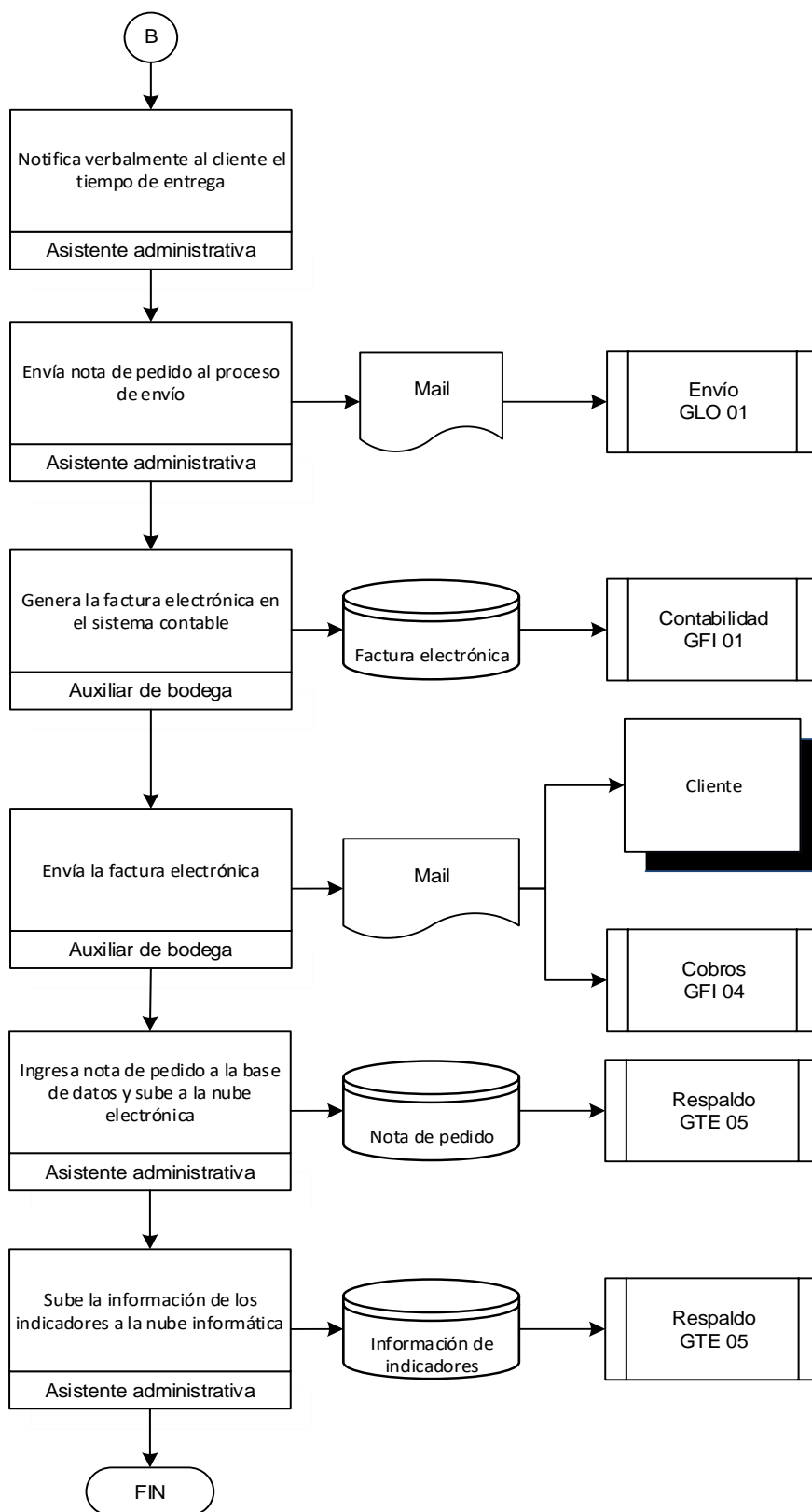


**CODIGO:
GCO 01**

Ventas

Edición No. 01

Pág. 6 de 10



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente administrativa	Jefe de marketing
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

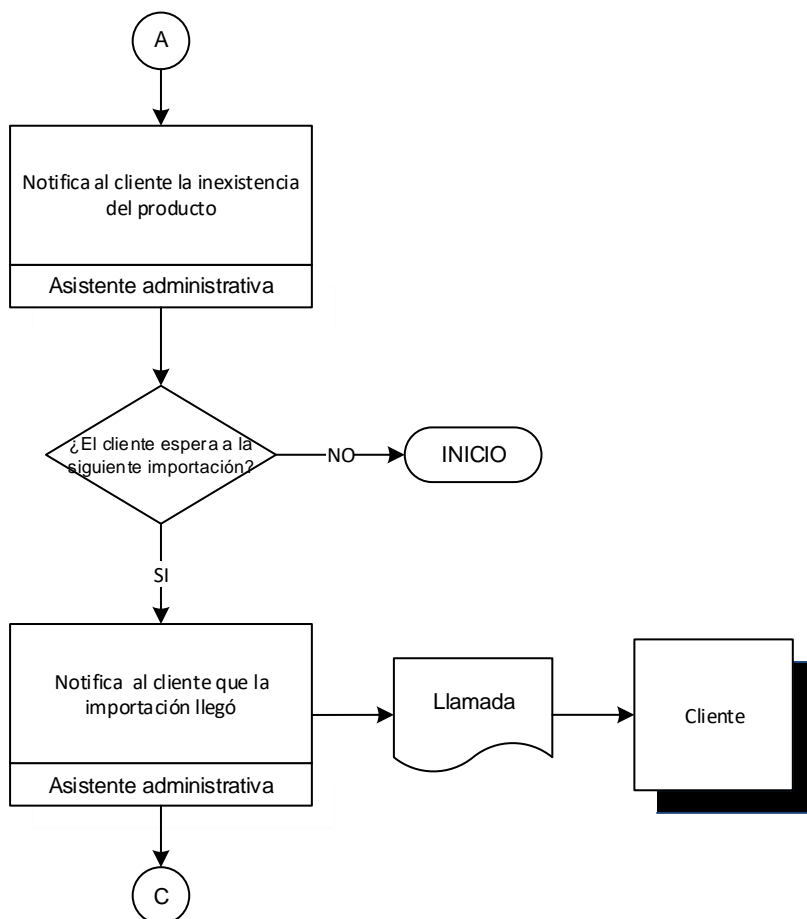


**CODIGO:
GCO 01**


Ventas

Edición No. 01


Pág. 7 de 10



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente administrativa	Jefe de marketing
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

 AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCO 01	Ventas	
Edición No. 01		Pág. 8 de 10

10. ANEXOS DE LOS REGISTROS


	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	RESULTADOS DE INDICADORES
	GCO 01	


Fecha:		Responsable de medición:	
--------	--	--------------------------	--

Indicadores						
Nombre del indicador	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Tipo	Resultado
Eficiencia en seguimiento de pedidos	Mensual	Positivo	2 Semanas	3 Semanas	Eficiencia	
Seguimiento del proceso de ventas	Anual	Positivo	75%	85%	Eficacia	
Eficacia en ventas	Anual	Positivo	80%	90%	Eficacia	
Observaciones						

RESPONSABLE DEL PROCESO	SOLICITANTE DEL PROCESO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente administrativa	Jefe de marketing
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

 AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GCO 01	Ventas		
Edición No. 01			Pág. 9 de 10


	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	NOTA DE PEDIDO
	GCO 01	

Fecha de recepción de pedido		N° de nota de pedido:	
Nombre del cliente:		Sector:	
C.I. o RUC del cliente		Número de historial:	

DATOS DEL PEDIDO			
Cantidad del producto	Nombre del producto	Marca	N° de lote
OBSERVACIONES			

RESPONSABLE DEL PROCESO	JEFE DE UNIDAD

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente administrativa	Jefe de marketing
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCO 01	Ventas		
Edición No. 01			Pág. 10 de 10

AMMR VETERINARIOS S.C.C.



R.U.C. 1791878868001
AUTORIZACIÓN SRI 183057482986
Dirección: Reinaldo Cruz y Calle A
Sector: Calderón – Quito
Teléfono: 2829069

**CODIGO DE
FACTURA**


184669362750646

Fecha		Nombre del cliente:	
Nombre del cliente:		Dirección:	
C.I. o RUC del cliente		Teléfono:	

DATOS DEL PEDIDO			
Cantidad del producto	Nombre del producto	Valor unitario	Valor total
OBSERVACIONES		SUBTOTAL	
		DESCUENTO	
		IVA 14%	
		TOTAL	

CLIENTE	VENDEDOR

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Asistente administrativa	Jefe de marketing
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

	AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCO 02	Visitas a clientes	
Edición No. 01		Pág. 1 de 14

1. PROPÓSITO

Brindar asesoría técnica para el uso y dosificación correcta de los productos en las granjas a través de visitas programadas durante los ciclos de crianza de los clientes, asistidas por técnicos zootecnistas, veterinarios, especialistas en nutrición nacionales o internacionales.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todos los clientes privados y públicos activos que han realizado compras de productos veterinarios como: antibióticos, desinfectantes, antihelmínticos, anticoccidiales, mucolíticos, neutralizantes, acidificantes, vitaminas, antirépticos, analgésicos y antiinflamatorios importados, que tengan su registro otorgado por Agrocalidad vigente y cumplan con las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente general

4. DEFINICIONES

- **Agrocalidad:** La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro es la entidad pública adscrita al MAGAP que regula a las empresas importadoras de productos veterinarios. Determina y ejecuta políticas que regularizan y controlan la protección de la sanidad animal, vegetal e inocuidad alimentaria, con el fin de garantizar la soberanía alimentaria del país.
- **Anticoccidiales:** Medicamento que combate la coccidiosis producida por parásitos protozoarios de tamaño microscópico de la rama de la Eimeria. Puede provocar serios daños a la mucosa y limitar la absorción de nutrientes, poniendo en desventaja a la conversión alimentación/peso.
- **Antihelmínticos:** Medicamento destinado para la destrucción o prevención del desarrollo de gusanos intestinales parásitos.
- **Antirépticos:** Analgésico que combate la fiebre, actuando como termorregulador frente a las enfermedades virales o bacterianas graves.
- **Balanceado o pienso:** Alimento para aves compuesto de cereales y granos que aseguran el suministro de los nutrientes necesarios para generar una conversión alimento/carne eficiente.
- **Bebederos:** Estaciones de agua interconectadas habilitadas en las que los pollos broiler pueden tomar líquido ya sea puro o con medicamento, cuando sea el caso. Los bebederos juntos forman un sistema que puede ser manual o automático.
- **BPM:** Buenas Prácticas de Manufactura

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente general	Jefe de marketing
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22


	AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCO 02	Visitas a clientes	
Edición No. 01		Pág. 2 de 14

- **Ciclo de crianza:** Tiempo predeterminado para el crecimiento de los pollos broiler, en el que la conversión alimento/peso se desarrolla, generalmente es un ciclo de dos meses calendario, dependiendo del peso que se quiera obtener y de los insumos utilizados en el pollo broiler.
- **Comederos:** Estaciones de comida en las que se vierte el balanceado o pienso de forma manual o automática ya sea puro o con pre mezclas y mezclas de medicamentos, proteínas, vitaminas y nutrientes que ayuden a la obtención de la conversión alimento/peso deseada por el productor.
- **Ficha técnica:** Resumen de la información técnica presentada en el Dossier, en el cual se especifica los beneficios, componentes activos, principales características, modos de uso, formulación, dosis y contraindicaciones del producto.
- **GCO:** Gestión de Comercialización
- **Granja:** Instalaciones adecuadas y destinadas para el ciclo de crianza de pollos broiler.
- **MAGAP:** Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.
- **Mucolíticos:** Expectorante que combate las infecciones respiratorias agudas en pollos de corral. Disminuyen la viscosidad de las secreciones bronquiales anormales.
- **Pollos broiler:** Raza de pollo destinado para la producción de carne, cuya conversión alimento/carne genera gran utilidad para sus productores, cuenta con mayor resistencia a enfermedades que el resto de especies. El término broiler se deriva del inglés, su significado traducido al español es a la parrilla.
- **Productos no conformes:** Producto que no cumple con las Buenas Prácticas de Manufactura, cualidad otorgada a todos los productos que presenten daños o deterioro en sus empaques, se encuentren caducados, sus sellos de seguridad hayan sido violentados, su composición no coincida con la autorizada, o cuyas etiquetas se encuentren borrosas, no contengan la información correcta o presenten errores en el código del registro ecuatoriano habilitante para la comercialización.
- **Técnico zootecnista:** Profesional que maneja la cría, reproducción y el perfeccionamiento de los pollos broiler a través del mejoramiento genético. Implementa estrategias que logren el máximo aprovechamiento del recurso animal para consumo de la población, esta profesión mantiene una estrecha relación y vinculación con los veterinarios.
- **Visita técnica:** Reunión en la que se explica los usos, beneficios, conversiones alimento/peso, dosificación y modos de empleo de los productos veterinarios, así también se presenta los resultados obtenidos tanto en la granja de la empresa como en las granjas experimentales de las empresas proveedoras.

5. POLITICAS

- Las visitas a los clientes se programarán y realizarán únicamente en días laborables.
- Llegar a la visita con diez minutos de anticipación, con los insumos necesarios para realizar la visita técnica.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente general	Jefe de marketing
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GCO 02		Visitas a clientes			
Edición No. 01				Pág. 3 de 14	

- Cuando se realice trabajo de campo en las granjas de los clientes, el responsable del proceso debe llevar y utilizar las herramientas e indumentaria necesarias (botas, overol, lentes, guantes, caja de disección y termómetro digital) y debe realizar la desinfección pertinente luego de cada visita.
- Cuando las visitas incluyan al técnico zootecnista, veterinario o experto en nutrición animal proveniente del país de origen de la empresa proveedora, es necesario realizar video llamadas antes de las fechas de las visitas programadas para confirmar la realización del cronograma establecido. Dentro de la llamada se realizará la sugerencia de los hoteles para que la empresa proveedora se encargue de las reservaciones y se realizará el pedido de las fichas técnicas, catálogos y documentos de los productos necesarios para las visitas establecidas en el cronograma anual.


6. INDICADORES

Nombre	Seguimiento de visitas a clientes					
Descripción	Mide en términos de porcentaje el número de visitas realizadas con relación al número de visitas planificadas, lo que permite conocer si el procedimiento de visitas a clientes es eficaz o no.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Número de visitas realizadas}}{\text{Número de visitas planificadas}} \times 100$	Anual	Positivo	75%	85%	Jefe de marketing	Gerente general

Nombre	Eficiencia en asistencia técnica					
Descripción	Refleja el promedio del tiempo que transcurre entre visitas técnicas dentro de los ciclos de crianza de los clientes.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\Sigma(\text{fecha final del ciclo de crianza del cliente} - \text{fecha inicial del ciclo de crianza del cliente})}{\text{total visitas}}$	Bimensual	Positivo	10 días	15 días	Jefe de marketing	Gerente general

Nombre	Índice de incorporación de nuevos clientes					
Descripción	Mide en términos de porcentaje la cantidad de clientes activos con relación al número total de clientes en cartera, lo que permite reconocer si los esfuerzos de la gestión de comercialización mantienen la lealtad de nuestros clientes hacia la marca.					

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente general	Jefe de marketing
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

 AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCO 02	Visitas a clientes	
Edición No. 01		Pág. 4 de 14

Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Número de Clientes nuevos}}{\text{Número de Clientes totales}} * 100$	Anual	Positivo	30%	70%	Jefe de marketing	Gerente general

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DOC-01	DECISION 483 - Normas para el registro, control, comercialización y uso de Productos Veterinarios de la CAN
DOC-02	Resolución 0025 Registro y control de productos de uso veterinario (Complementaria a la Dec.483 de la CAN)
DOC-03	Anexos de la Resolución 025
DOC-04	Guía de Buenas Prácticas Avícolas

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GCO-02-01	Resultados de Indicadores	Digital	1 año	Subir a la nube informática y sacar respaldo.
GCO-02-02	Informe de la visita al cliente	Digital	1 año	Subir a la nube informática y sacar respaldo.
GCO-02-03	Registro de salidas de muestras para clientes	Impreso	1 año	Archivar

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente general	Jefe de marketing
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22



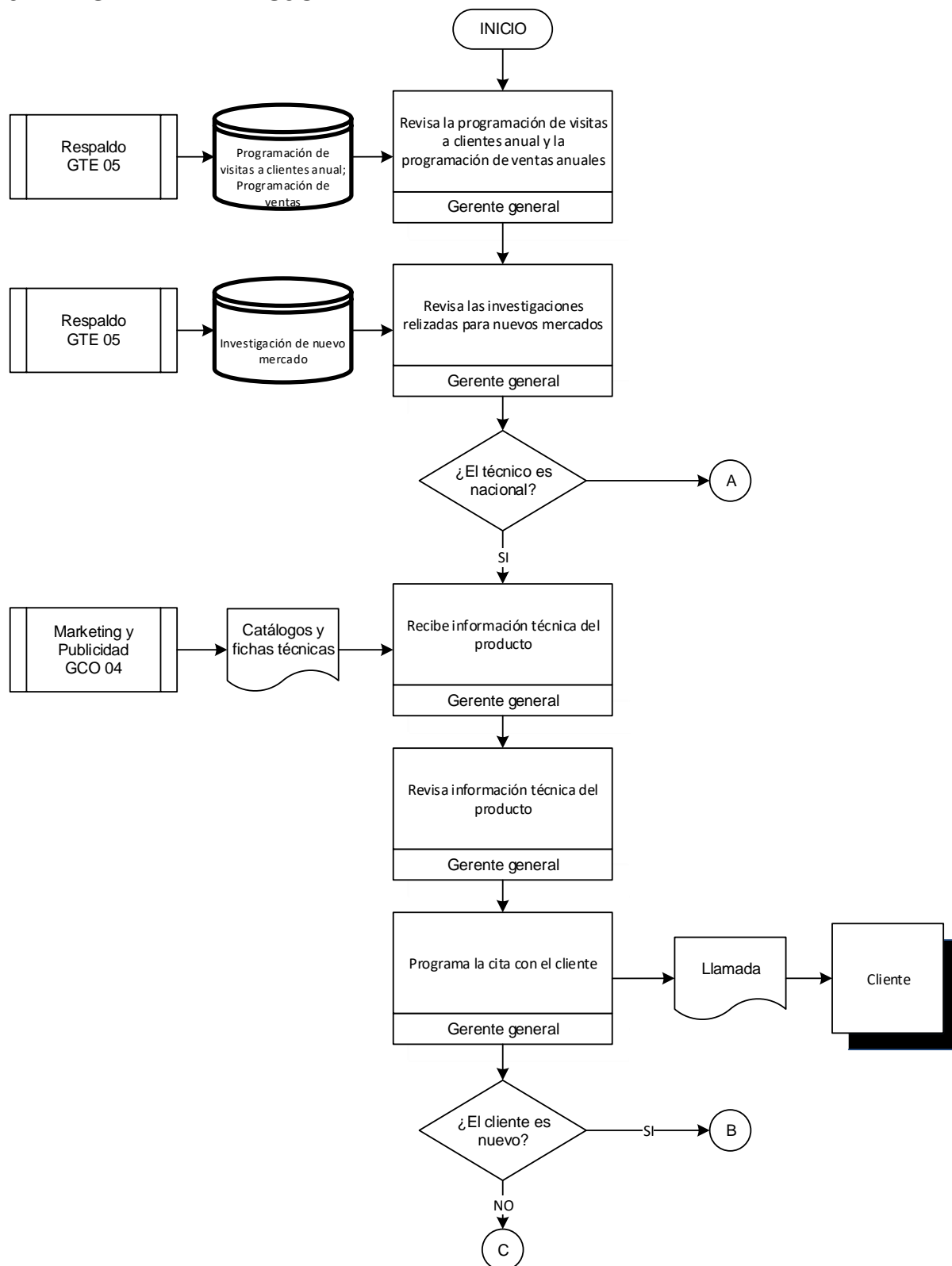
**CODIGO:
GCO 02**

Visitas a clientes

Edición No. 01

Pág. 5 de 14

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente general	Jefe de marketing
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

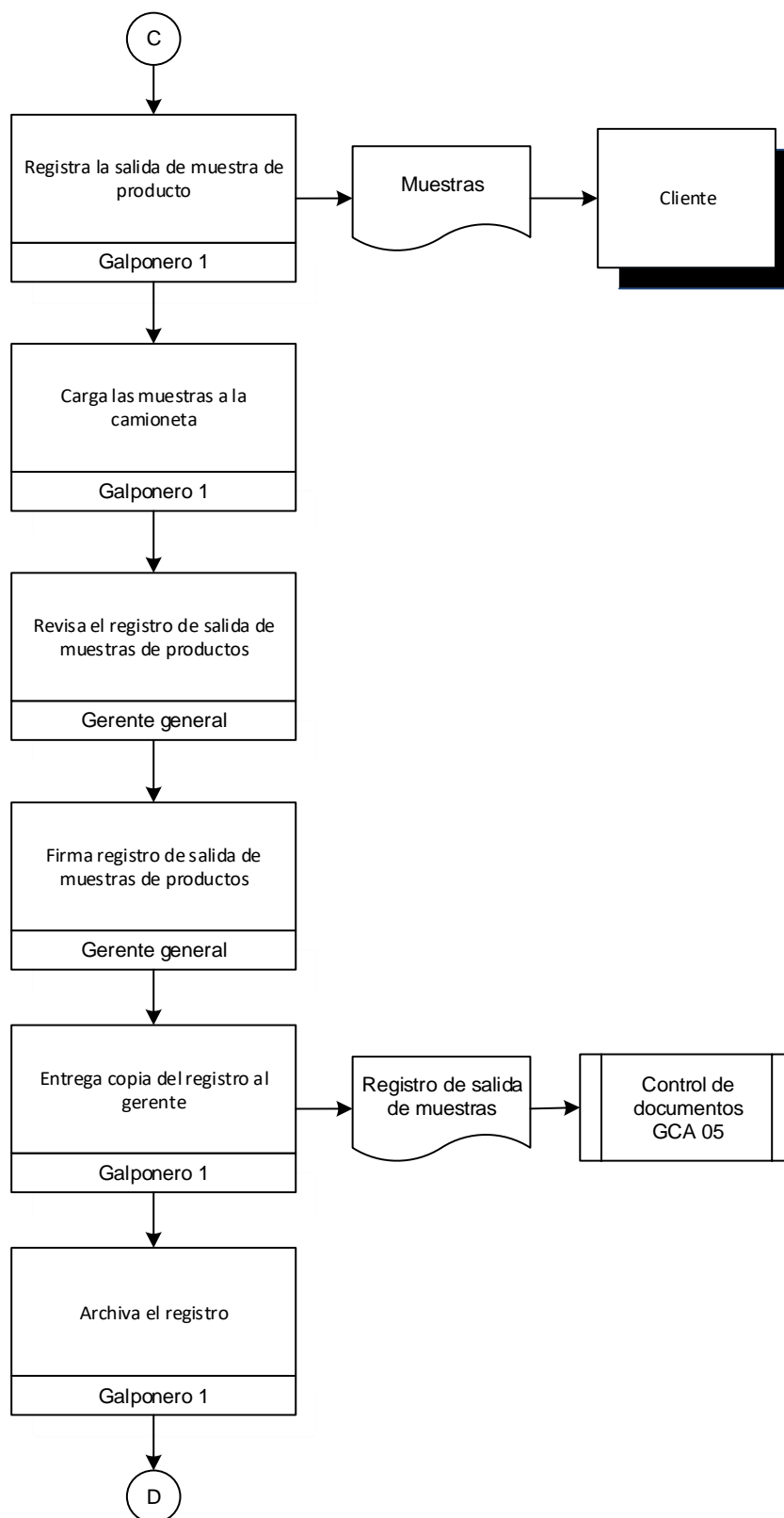


**CODIGO:
GCO 02**

Visitas a clientes

Edición No. 01

Pág. 6 de 14



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente general	Jefe de marketing
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

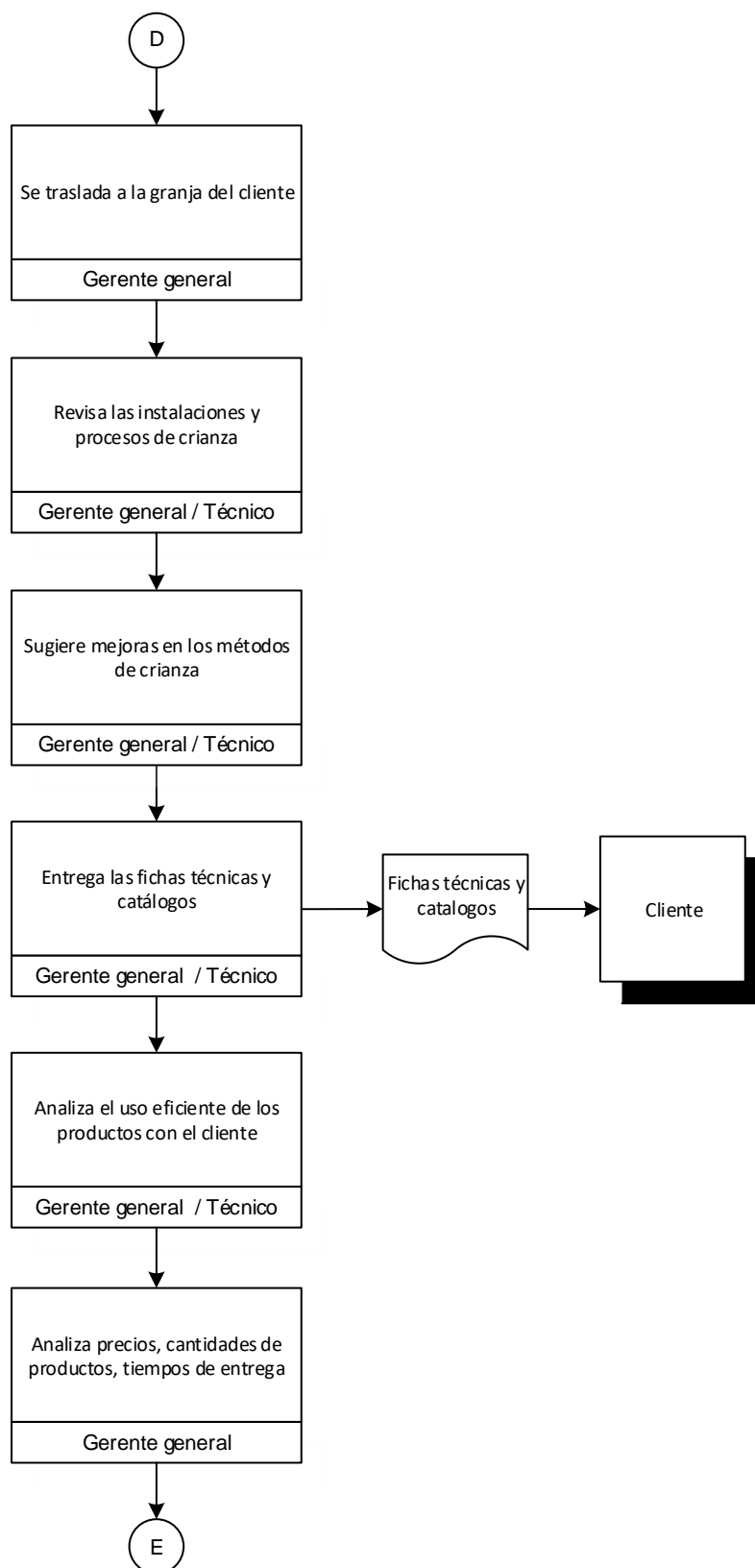


**CODIGO:
GCO 02**

Visitas a clientes

Edición No. 01

Pág. 7 de 14



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente general	Jefe de marketing
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

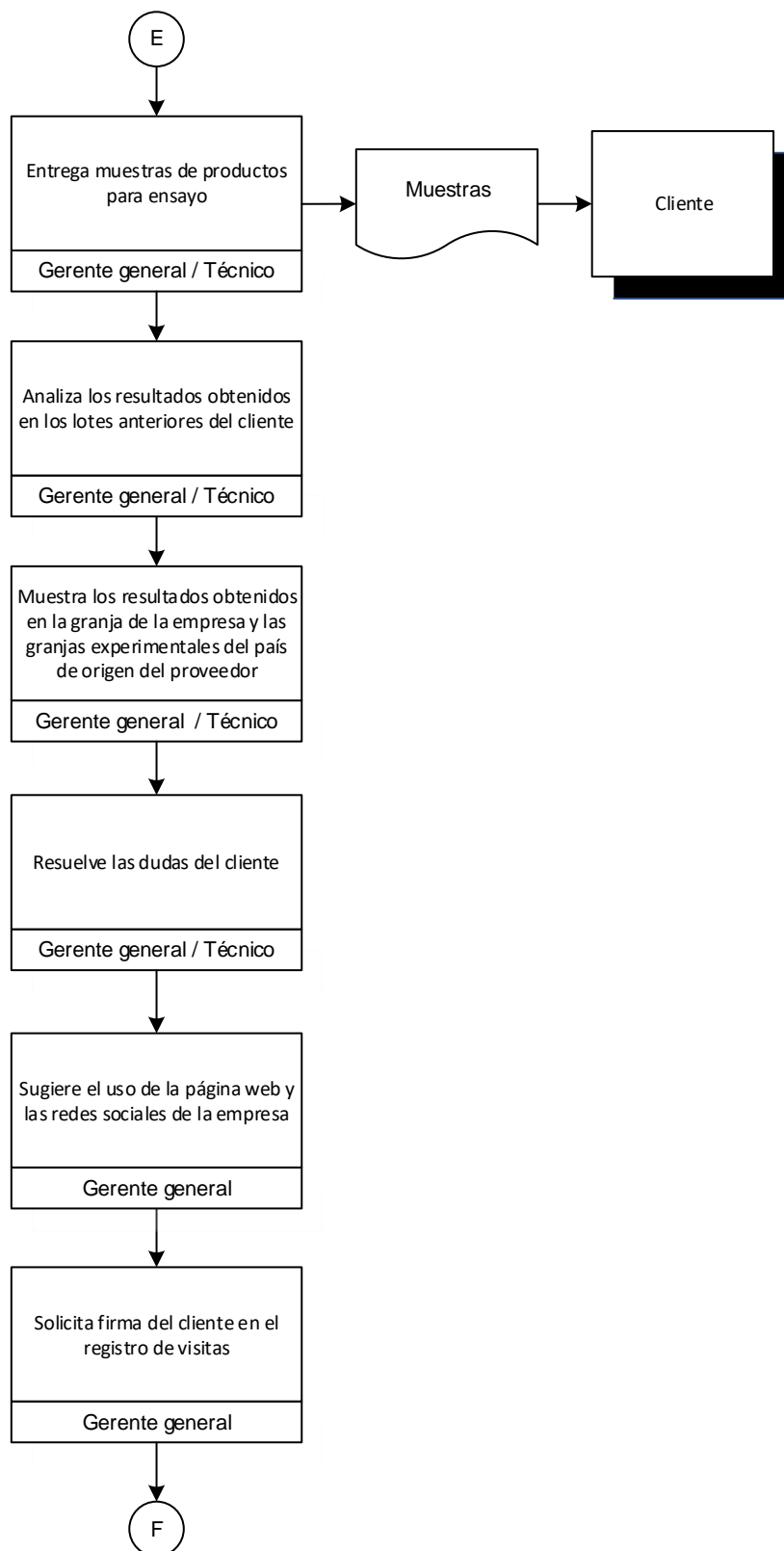


**CODIGO:
GCO 02**

Visitas a clientes

Edición No. 01

Pág. 8 de 14



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente general	Jefe de marketing
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

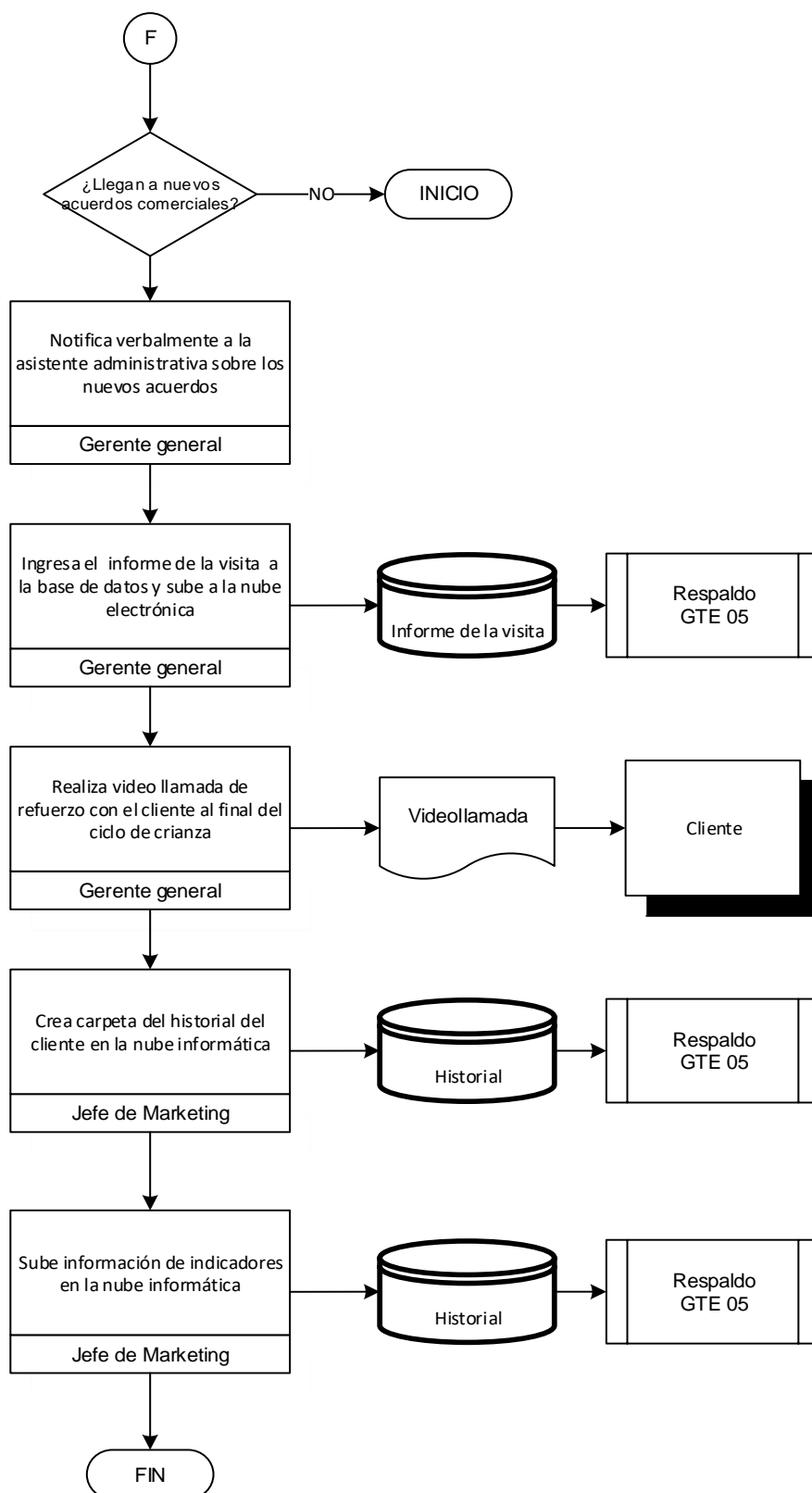


**CODIGO:
GCO 02**

Visitas a clientes

Edición No. 01

Pág. 9 de 14



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente general	Jefe de marketing
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

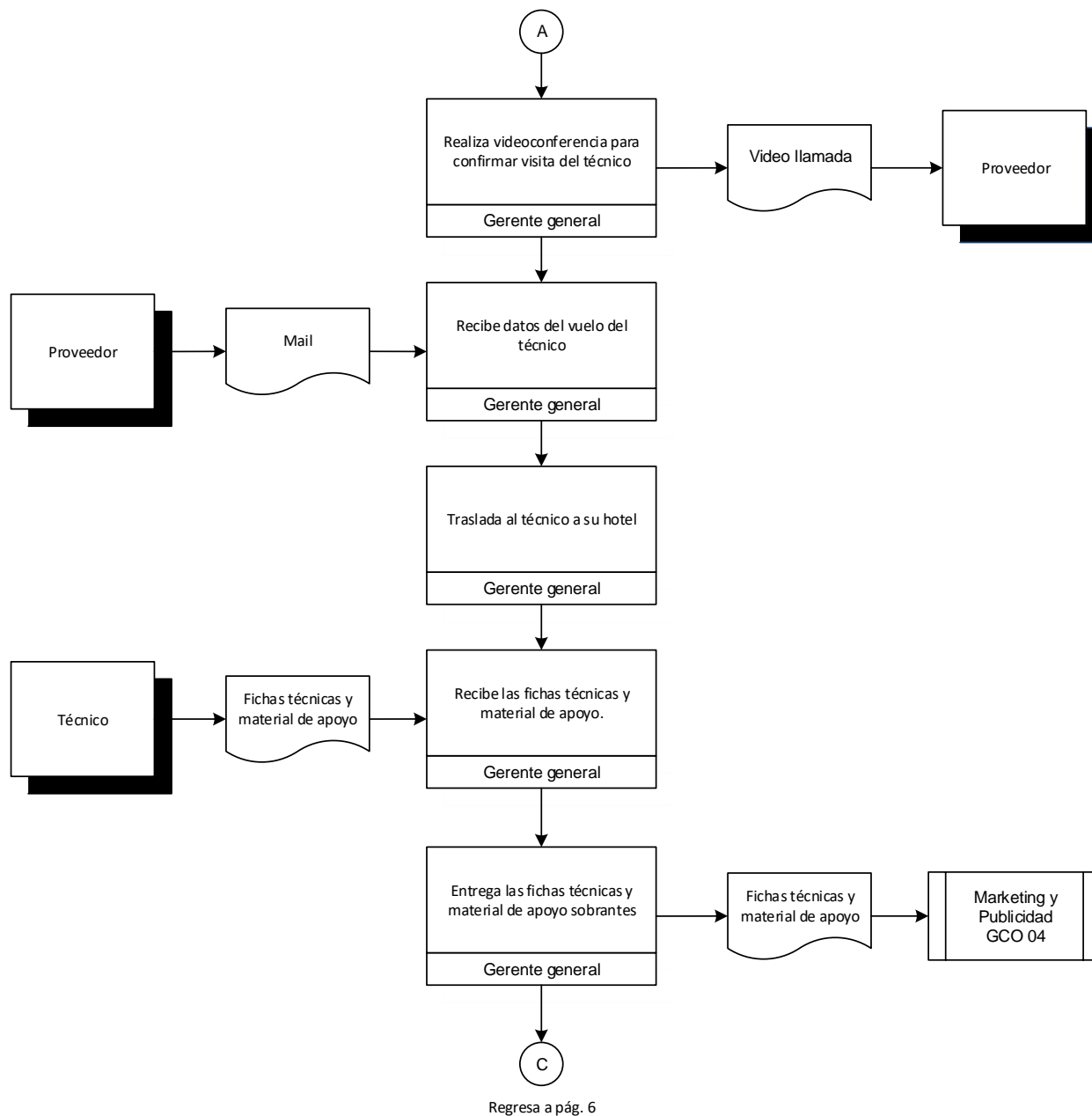


**CODIGO:
GCO 02**

Visitas a clientes

Edición No. 01

Pág. 10 de 14



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente general	Jefe de marketing
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

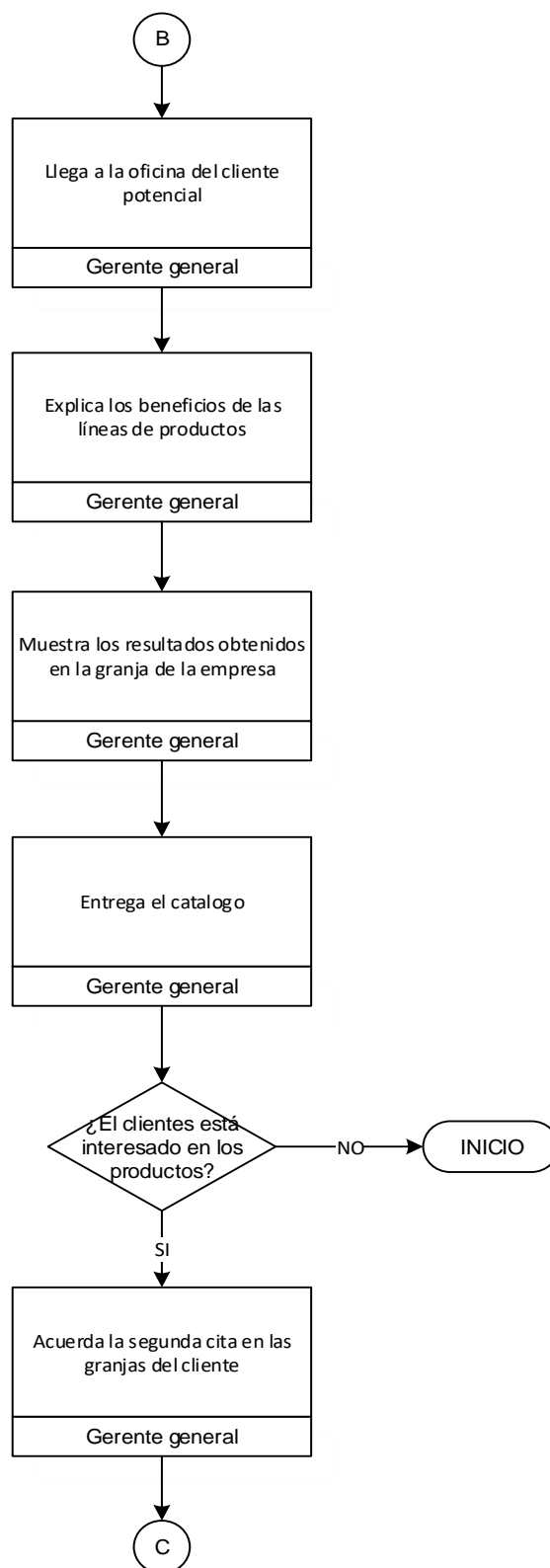


**CODIGO:
GCO 02**

Visitas a clientes


Edición No. 01

Pág. 11 de 14




Regresa a pág. 6

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente general	Jefe de marketing
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

 AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCO 02	Visitas a clientes	
Edición No. 01		Pág. 12 de 14

10. ANEXOS DE REGISTROS


	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	RESULTADOS DE INDICADORES
	GCD 02	


Fecha:		Responsable de medición:	
--------	--	--------------------------	--

Indicadores						
Nombre del indicador	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Tipo	Resultado
Seguimiento de visitas a clientes	Anual	Positivo	75%	85%	Eficacia	
Índice de incorporación de nuevos clientes	Anual	Positivo	30%	70%	Eficacia	
Eficiencia en asistencia técnica	Bimensual	Positivo	10 días	15 días	Eficiencia	
Observaciones						

RESPONSABLE DEL PROCESO	SOLICITANTE DEL PROCESO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente general	Jefe de marketing
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCO 02	Visitas a clientes		
Edición No. 01			Pág. 13 de 14


	AMMR VETERINARIOS S.C.C.		
	PROCESO:	INFORME DE VISITA A CLIENTES	
	GCO 02		


Fecha de la visita		Cliente	
Número de historial		Número de visita	

Datos de la visita					
Primera visita:		Segunda visita:		Número de muestras de productos entregados:	
¿Actividades de la visita?				Si	No
¿ El técnico recorrió las instalaciones de las granjas?					
¿El técnico sugirió mejoras en las instalaciones?					
¿El técnico le mostró la información técnica del producto?					
¿El técnico mostró los resultados obtenidos en la granja experimental de la empresa?					
¿ El técnico le indicó acerca de las promociones de los productos?					
¿El técnico le entregó fichas técnicas, catálogos y/o muestras de producto?					
Observaciones					

RESPONSABLE DEL PROCESO	JEFE DE UNIDAD

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente general	Jefe de marketing
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

 AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCO 02	Visitas a clientes	
Edición No. 01		Pág. 14 de 14


	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	REGISTRO DE SALIDAS DE MUESTRAS PARA CLIENTES
	GCO 02	

Fecha de salida:		Bodega:	
Nombre del cliente:		Sector:	
C.I. o RUC del cliente		Número de historial:	

DATOS DE LAS MUESTRAS DE PRODUCTOS			
Cantidad del producto	Nombre del producto	Marca	N° de lote
OBSERVACIONES			

JEFE DE GRANJA	GERENTE GENERAL

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Gerente general	Jefe de marketing
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

	AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCO 03	Investigación de mercado	
Edición No. 01		Pág. 1 de 12

1. PROPÓSITO

Buscar nuevos nichos de mercados que no hayan sido explotados o que cuenten con una apertura reciente, a través de investigaciones sobre las necesidades de las empresas avícolas ecuatorianas expuestas por veterinarios, técnicos zootecnistas y expertos en nutrición animal, y profesionales que se encuentran en funciones dentro de la cadena productiva.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para las investigaciones que desarrollen nuevos nichos de mercado, busquen nuevos clientes o introduzcan un nuevo producto al portafolio de la empresa, en coherencia a las necesidades encontradas en los profesionales y empresas que trabajen dentro de la cadena productiva.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Marketing

4. DEFINICIONES


- **Agrocalidad:** La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro es la entidad pública adscrita al MAGAP que regula a las empresas importadoras de productos veterinarios. Determina y ejecuta políticas que regularizan y controlan la protección de la sanidad animal, vegetal e inocuidad alimentaria, con el fin de garantizar la soberanía alimentaria del país.
- **Anticoccidiales:** Medicamento que combate la coccidiosis producida por parásitos protozoarios de tamaño microscópico de la rama de la Eimeria. Puede provocar serios daños a la mucosa y limitar la absorción de nutrientes, poniendo en desventaja a la conversión alimentación/peso.
- **Antihelmínticos:** Medicamento destinado para la destrucción o prevención del desarrollo de gusanos intestinales parásitos.
- **Antirépticos:** Analgésico que combate la fiebre, actuando como termorregulador frente a las enfermedades virales o bacterianas graves.
- **Balanceado o pienso:** Alimento para aves compuesto de cereales y granos que aseguran el suministro de los nutrientes necesarios para generar una conversión alimento/carne eficiente.
- **Bebederos:** Estaciones de agua interconectadas habilitadas en las que los pollos broiler pueden tomar líquido ya sea puro o con medicamento, cuando sea el caso. Los bebederos juntos forman un sistema que puede ser manual o automático.
- **BPM:** Buenas Prácticas de Manufactura

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Marketing	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

	AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCO 03	Investigación de mercado	
Edición No. 01		Pág. 2 de 12

- **Ciclo de crianza:** Tiempo predeterminado para el crecimiento de los pollos broiler, en el que la conversión alimento/peso se desarrolla, generalmente es un ciclo de dos meses calendario, dependiendo del peso que se quiera obtener y de los insumos utilizados en el pollo broiler.
- **B2C:** Término anglosajón cuyo significado es empresa a consumidor, es un modelo en el cual la empresa tiene contacto directo con el consumidor final del producto, en el que mantiene y fortalece su relación con el cliente y le permite comercializar los productos veterinarios sin intermediarios.
- **Cadena Productiva:** Es la secuencia de actividades que se realizan dentro del sector aviar para obtener el pollo destinado a consumo humano. La cadena productiva comienza con el cultivo de las materias primas destinadas para la producción de pienso como son el maíz, la soya, el sorgo entre otros; le sigue la producción de pienso o alimento balanceado, el cuidado y crianza, el procesamiento, la distribución y comercialización de aves de corral, así también la producción de huevos. Cada una de estas actividades se encuentran varias compañías mayoristas, comercializadoras, intermediarias, importadoras y exportadoras que han logrado que el sector avícola ecuatoriano obtenga un gran crecimiento debido a la demanda de consumo existente en el país.
- **Documentos de información para la investigación:** Conformados por revistas, informes y resultados de indicadores de los procesos de ventas y visitas a clientes, catálogos y fichas técnicas, datos estadísticos del sector recopilados por organizaciones públicas y privadas, y cualquier otro documento que aporte a la investigación a desarrollar.
- **Comederos:** Estaciones de comida en las que se vierte el balanceado o pienso de forma manual o automática ya sea puro o con pre mezclas y mezclas de medicamentos, proteínas, vitaminas y nutrientes que ayuden a la obtención de la conversión alimento/peso deseada por el productor.
- **Ficha técnica:** Resumen de la información técnica presentada en el Dossier, en el cual se especifica los beneficios, componentes activos, principales características, modos de uso, formulación, dosis y contraindicaciones del producto.
- **GCO:** Gestión de Comercialización
- **MAGAP:** Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.
- **Mucolíticos:** Expectorante que combate las infecciones respiratorias agudas en pollos de corral. Disminuyen la viscosidad de las secreciones bronquiales anormales.
- **Pollos broiler:** Raza de pollo destinado para la producción de carne, cuya conversión alimento/carne genera gran utilidad para sus productores, cuenta con mayor resistencia a enfermedades que el resto de especies. El término broiler se deriva del inglés, su significado traducido al español es a la parrilla.
- **Productos no conformes:** Producto que no cumple con las Buenas Prácticas de Manufactura, cualidad otorgada a todos los productos que presenten daños o deterioro en sus empaques, se encuentren caducados, sus sellos de seguridad hayan sido violentados, su composición no coincida con la autorizada, o cuyas etiquetas se

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Marketing	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

	AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCO 03	Investigación de mercado	
Edición No. 01		Pág. 3 de 12

encuentren borrosas, no contengan la información correcta o presenten errores en el código del registro ecuatoriano habilitante para la comercialización.

- **Técnico zootecnista:** Profesional que maneja la cría, reproducción y el perfeccionamiento de los pollos broiler a través del mejoramiento genético. Implementa estrategias que logren el máximo aprovechamiento del recurso animal para consumo de la población, esta profesión mantiene una estrecha relación y vinculación con los veterinarios.

- **Visita técnica:** Reunión en la que se explica los usos, beneficios, conversiones alimento/peso, dosificación y modos de empleo de los productos veterinarios, así también se presenta los resultados obtenidos tanto en la granja de la empresa como en las granjas experimentales de las empresas proveedoras.

5. POLITICAS

- El responsable del proceso debe visitar al menos cuatro ferias, exposiciones, conferencias o seminarios durante el año, para recopilar información.
- Las entrevistas realizadas a los clientes deben ser grabadas al mismo tiempo que se recopilan la información escrita.
- Las investigaciones realizadas no sobrepasarán el periodo de seis meses de realización.
- Las investigaciones realizadas deberán contener al menos un método de comercialización que incremente el volumen de ventas.
- Los gastos generados por investigación de mercado se registrarán junto con los gastos de marketing y publicidad en el proceso GCO 04.

6. INDICADORES

Nombre	Eficacia del seguimiento de investigación de mercado					
Descripción	Mide en términos de porcentaje el número de estudios aprobados con relación al número de estudios planificados, lo que permite conocer si el procedimiento de investigación de mercado es eficaz o no.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Número de estudios aprobados}}{\text{Número de estudios programados}} \times 100$	Anual	Positivo	80%	90%	Jefe de marketing	Gerente general

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Marketing	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22


		AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GCO 03		Investigación de mercado			
Edición No. 01				Pág. 4 de 12	

Nombre	Eficiencia del seguimiento de investigaciones					
Descripción	Mide el tiempo promedio óptimo necesario para el desarrollo de las investigaciones, en el que se realiza el promedio de la fecha final de la investigación menos la fecha inicial sobre el número de investigaciones realizadas.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\Sigma(\text{Fecha final de investigación} - \text{fecha inicial de investigación})}{\text{Número de investigaciones}}$	Anual	Negativo	150 días	180 días	Jefe de marketing	Gerente general

Nombre	Índice de profundidad de línea					
Descripción	Mide en términos de porcentaje la cantidad de productos utilizados por el cliente con relación al número total de productos en el portafolio, lo que permite reconocer si los esfuerzos de la gestión de comercialización mantienen la lealtad de nuestros clientes hacia la marca.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Productos por cliente}}{\text{total productos}} * 100$	Anual	Positivo	20%	30%	Jefe de marketing	Gerente general

Nombre	Índice de sugerencias					
Descripción	Refleja el impacto de las sugerencias recibidas por parte de los clientes y empleados en la adición de nuevos productos al portafolio de la empresa, en el que por cada un producto nuevo hay cuatro sugerencias.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Número de productos nuevos}}{\text{Número de sugerencias recibidas}}$	Anual	Positivo	1/4	1/6	Jefe de marketing	Gerente general

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Marketing	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCO 03	Investigación de mercado		
Edición No. 01			Pág. 5 de 12


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DOC-01	Revistas nacionales e internacionales cuya edición contiene temas avícolas de importancia
DOC-02	DECISION 483 - Normas para el registro, control, comercialización y uso de Productos Veterinarios de la CAN
DOC-03	Resolución 0025 Registro y control de productos de uso veterinario (Complementaria a la Dec.483 de la CAN)
DOC-04	Anexos de la Resolución 025
DOC-05	Catálogos y fichas técnicas
DOC-06	Registros BPM

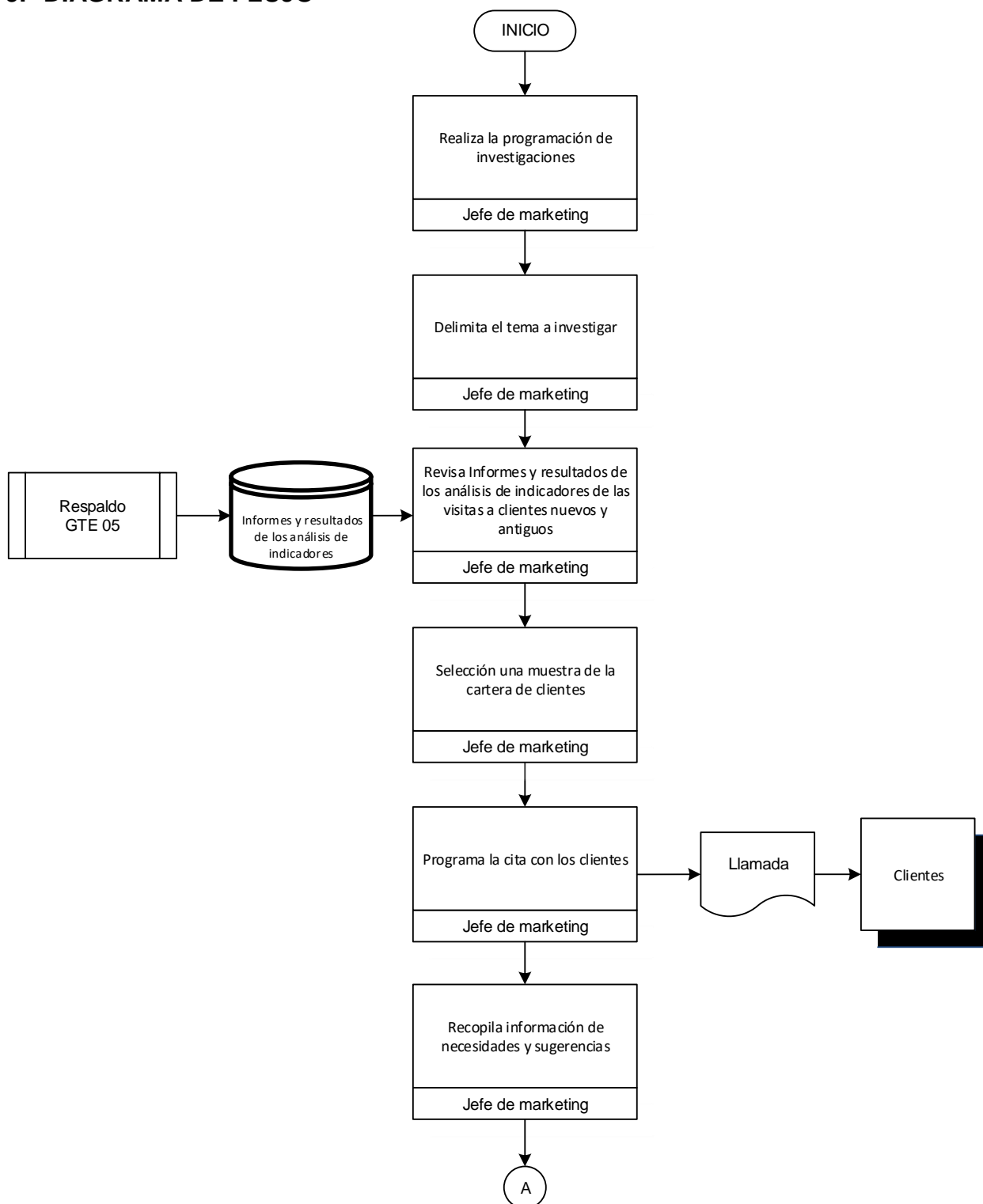
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GCO-03-01	Registro de visitas	Impreso	1 año	Archivar
GCO-03-02	Informe de necesidades y sugerencias de clientes y trabajadores	Digital	1 año	Subir a la nube informática
GCO-03-03	Resultados de Indicadores	Digital	1 año	Subir a la nube informática

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Marketing	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

	AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCO 03	Investigación de mercado	
Edición No. 01		Pág. 6 de 12

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Marketing	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

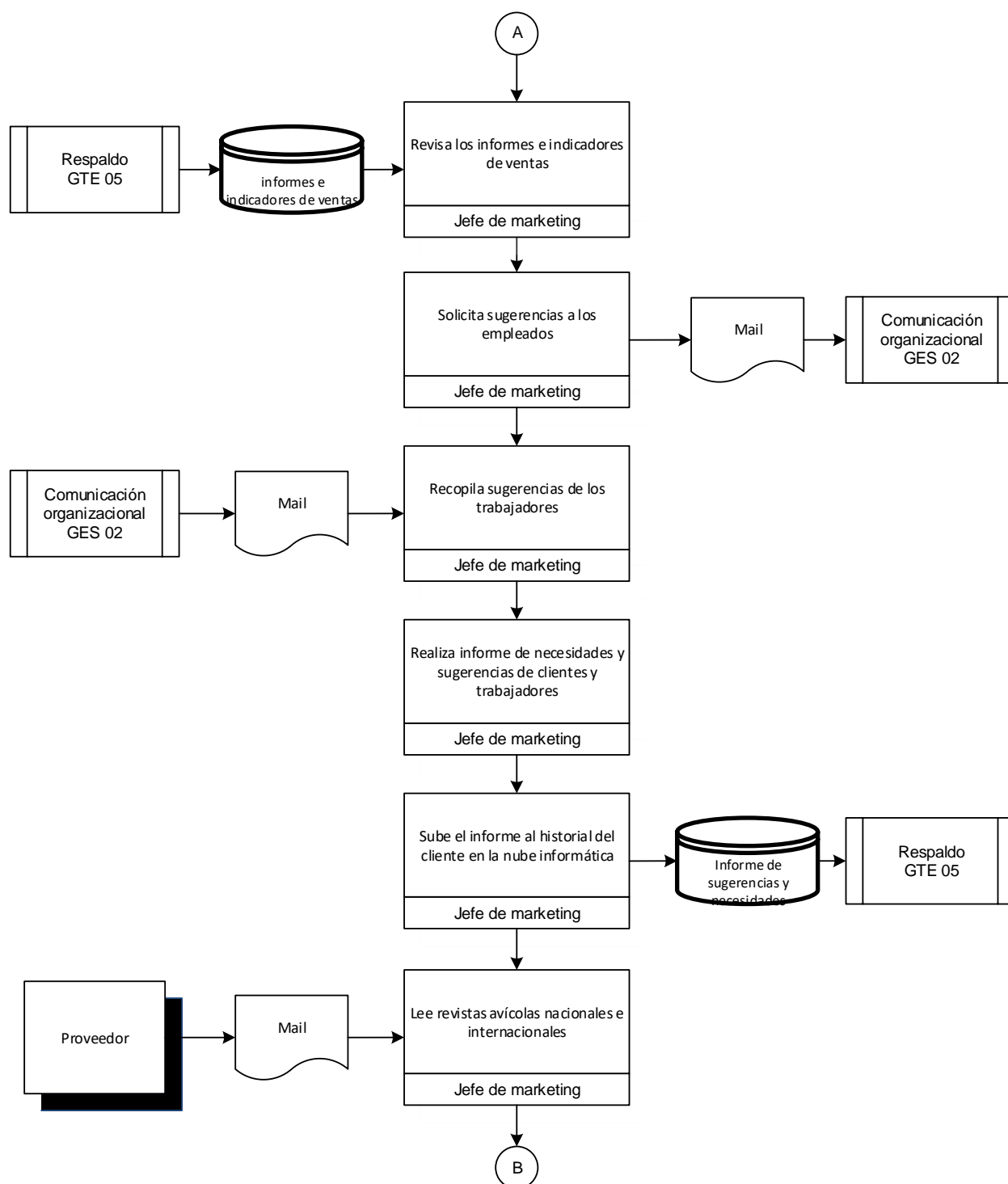


**CODIGO:
GCO 03**

Investigación de mercado

Edición No. 01

Pág. 7 de 12



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Marketing	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

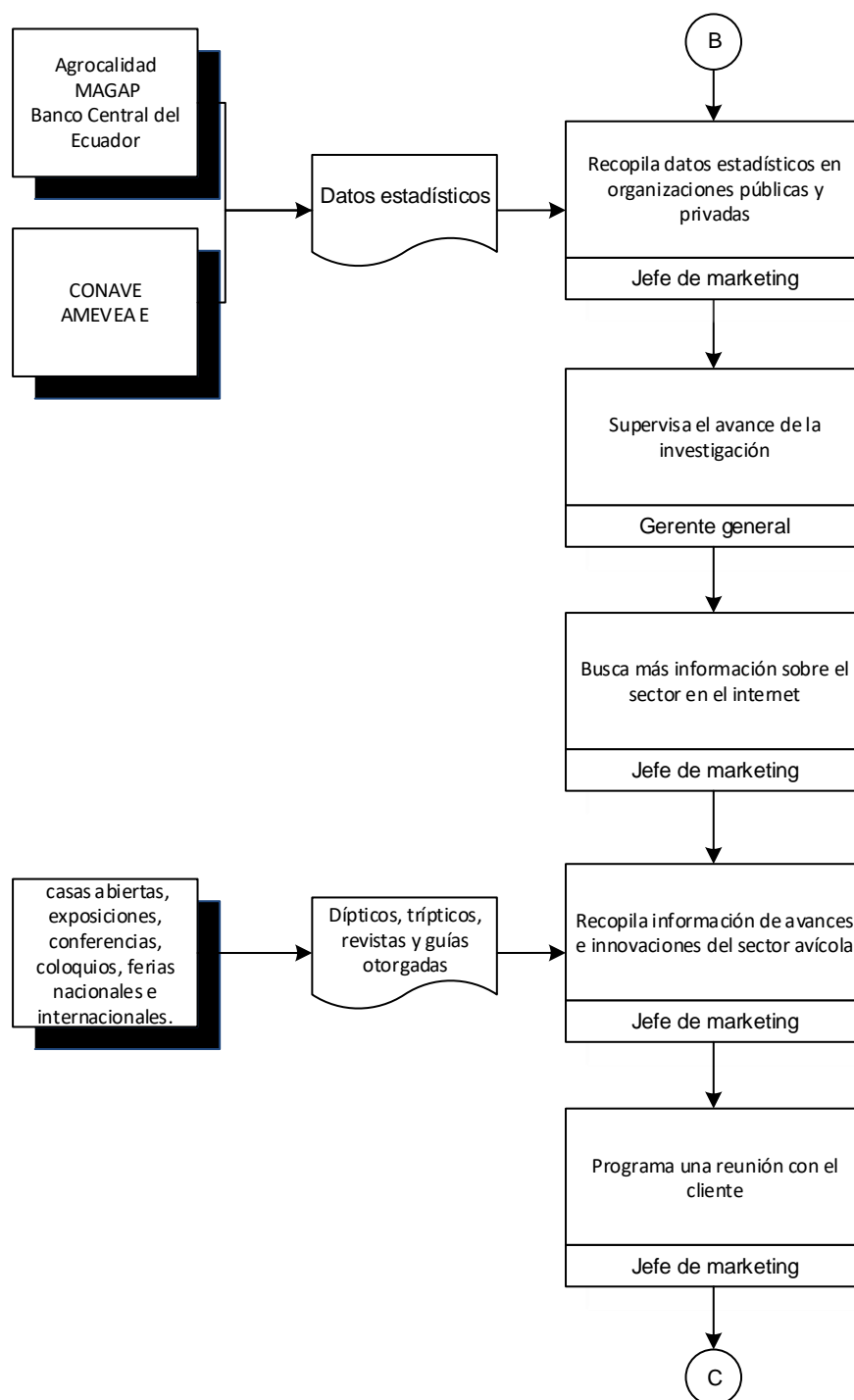


**CODIGO:
GCO 03**


Investigación de mercado

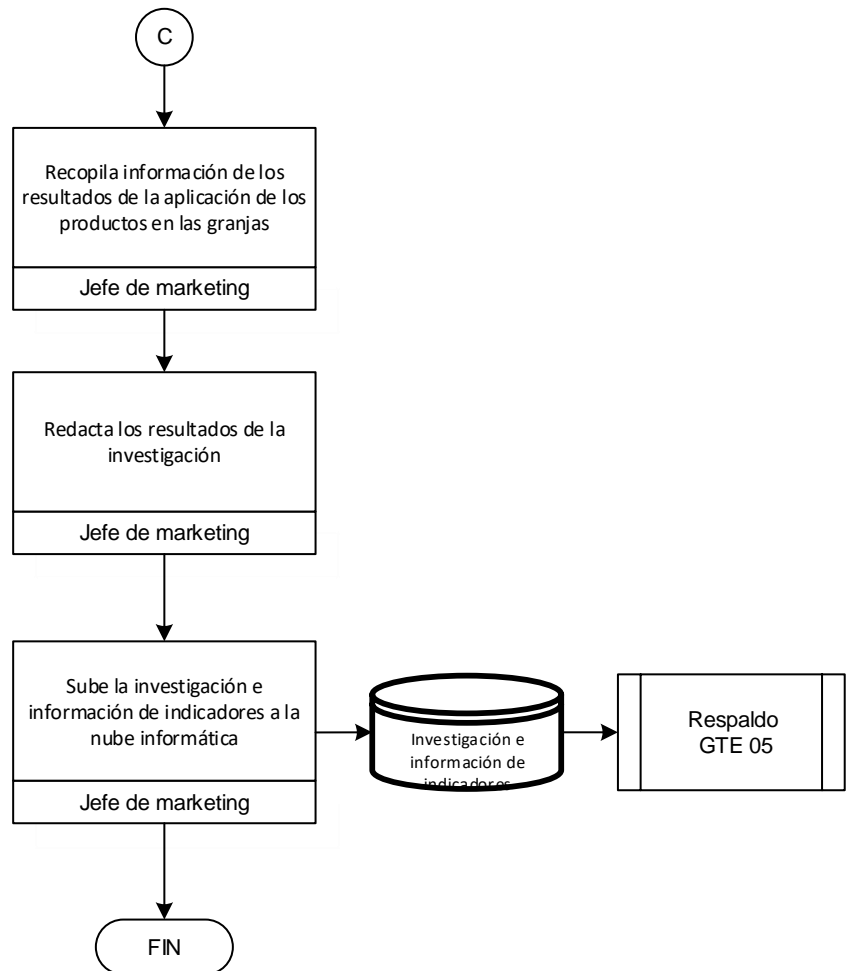
Edición No. 01

Pág. 8 de 12



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Marketing	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22


		AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCO 03	Investigación de mercado		
Edición No. 01			Pág. 9 de 12



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Marketing	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GCO 03		Investigación de mercado			
Edición No. 01				Pág. 10 de 12	

10. ANEXOS DE REGISTROS


	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	RESULTADOS DE INDICADORES
	GCO 03	


Fecha:		Responsable de medición:	
--------	--	--------------------------	--

Indicadores						
Nombre del indicador	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Tipo	Resultado
Eficacia del seguimiento de investigación de mercado	Anual	Positivo	80%	90%	Eficacia	
Índice de sugerencias	Anual	Positivo	1/4	1/6	Eficiencia	
Eficiencia en seguimiento de investigaciones	Anual	Negativo	90 días	100 días	Eficiencia	
Índice de profundidad de línea	Anual	Positivo	20%	30%	Eficacia	
Observaciones						

RESPONSABLE DEL PROCESO	SOLICITANTE DEL PROCESO


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Marketing	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22


		AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCO 03	Investigación de mercado		
Edición No. 01			Pág. 11 de 12

	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	REGISTRO DE VISITAS
	GCO 03	

FECHA DE VISITA	NÚMERO DE INVESTIGACIÓN	NOMBRE	EMPRESA	FIRMA DEL CLIENTE

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Marketing	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCO 03	Investigación de mercado		
Edición No. 01			Pág. 12 de 12


	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	INFORME DE NECESIDADES Y SUGERENCIAS
	GCO 03	

Fecha:		Empresa:	
Nombre del encuestado:		Número de Historial:	

Necesidades encontradas
Sugerencias recopiladas
Observaciones

RESPONSABLE DEL PROCESO	CLIENTE / COLABORADOR

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Marketing	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCO 04	Marketing y publicidad		
Edición No. 01			Pág. 1 de 16

1. PROPÓSITO

Captar, retener y fidelizar a los clientes de la empresa que tengan necesidades no satisfechas, mediante la aplicación de estrategias aplicadas en función del marketing mix, con el objetivo de generar ingresos para la empresa.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todos los productos como: antibióticos, desinfectantes, antihelmínticos, anticoccidiales, mucolíticos, neutralizantes, acidificantes, vitaminas, antirépticos, analgésicos y antiinflamatorios comercializados en el Ecuador destinados a satisfacer las necesidades de los profesionales y empresas que trabajen dentro de la cadena productiva avícola.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Marketing

4. DEFINICIONES


- **Agrocalidad:** La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro es la entidad pública adscrita al MAGAP que regula a las empresas importadoras de productos veterinarios. Determina y ejecuta políticas que regularizan y controlan la protección de la sanidad animal, vegetal e inocuidad alimentaria, con el fin de garantizar la soberanía alimentaria del país.
- **Anticoccidiales:** Medicamento que combate la coccidiosis producida por parásitos protozoarios de tamaño microscópico de la rama de la Eimeria. Puede provocar serios daños a la mucosa y limitar la absorción de nutrientes, poniendo en desventaja a la conversión alimentación/peso.
- **Antihelmínticos:** Medicamento destinado para la destrucción o prevención del desarrollo de gusanos intestinales parásitos.
- **Antirépticos:** Analgésico que combate la fiebre, actuando como termorregulador frente a las enfermedades virales o bacterianas graves.
- **Balanceado o pienso:** Alimento para aves compuesto de cereales y granos que aseguran el suministro de los nutrientes necesarios para generar una conversión alimento/carne eficiente.
- **Bebederos:** Estaciones de agua interconectadas habilitadas en las que los pollos broiler pueden tomar líquido ya sea puro o con medicamento, cuando sea el caso. Los bebederos juntos forman un sistema que puede ser manual o automático.
- **BPM:** Buenas Prácticas de Manufactura

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Marketing	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

	AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCO 04	Marketing y publicidad	
Edición No. 01		Pág. 2 de 16

- **Ciclo de crianza:** Tiempo predeterminado para el crecimiento de los pollos broiler, en el que la conversión alimento/peso se desarrolla, generalmente es un ciclo de dos meses calendario, dependiendo del peso que se quiera obtener y de los insumos utilizados en el pollo broiler.
- **B2C:** Término anglosajón cuyo significado es empresa a consumidor, es un modelo en el cual la empresa tiene contacto directo con el consumidor final del producto, en el que mantiene y fortalece su relación con el cliente y le permite comercializar los productos veterinarios sin intermediarios.
- **Cadena Productiva:** Es la secuencia de actividades que se realizan dentro del sector aviar para obtener el pollo destinado a consumo humano. La cadena productiva comienza con el cultivo de las materias primas destinadas para la producción de pienso como son el maíz, la soya, el sorgo entre otros; le sigue la producción de pienso o alimento balanceado, el cuidado y crianza, el procesamiento, la distribución y comercialización de aves de corral, así también la producción de huevos. Cada una de estas actividades se encuentran varias compañías mayoristas, comercializadoras, intermediarias, importadoras y exportadoras que han logrado que el sector avícola ecuatoriano obtenga un gran crecimiento debido a la demanda de consumo existente en el país.
- **Comederos:** Estaciones de comida en las que se vierte el balanceado o pienso de forma manual o automática ya sea puro o con pre mezclas y mezclas de medicamentos, proteínas, vitaminas y nutrientes que ayuden a la obtención de la conversión alimento/peso deseada por el productor.
- **Ficha técnica:** Resumen de la información técnica presentada en el Dossier, en el cual se especifica los beneficios, componentes activos, principales características, modos de uso, formulación, dosis y contraindicaciones del producto.
- **GCO:** Gestión de Comercialización
- **Granja:** Instalaciones adecuadas y destinadas para el ciclo de crianza de pollos broiler.
- **MAGAP:** Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.
- **Mucolíticos:** Expectorante que combate las infecciones respiratorias agudas en pollos de corral. Disminuyen la viscosidad de las secreciones bronquiales anormales.
- **Pollos broiler:** Raza de pollo destinado para la producción de carne, cuya conversión alimento/carne genera gran utilidad para sus productores, cuenta con mayor resistencia a enfermedades que el resto de especies. El término broiler se deriva del inglés, su significado traducido al español es a la parrilla.
- **Productos no conformes:** Producto que no cumple con las Buenas Prácticas de Manufactura, cualidad otorgada a todos los productos que presenten daños o deterioro en sus empaques, se encuentren caducados, sus sellos de seguridad hayan sido violentados, su composición no coincida con la autorizada, o cuyas etiquetas se encuentren borrosas, no contengan la información correcta o presenten errores en el código del registro ecuatoriano habilitante para la comercialización.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Marketing	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCO 04	Marketing y publicidad		
Edición No. 01			Pág. 3 de 16

- **Técnico zootecnista:** Profesional que maneja la cría, reproducción y el perfeccionamiento de los pollos broiler a través del mejoramiento genético. Implementa estrategias que logren el máximo aprovechamiento del recurso animal para consumo de la población, esta profesión mantiene una estrecha relación y vinculación con los veterinarios.
- **Visita técnica:** Reunión en la que se explica los usos, beneficios, conversiones alimento/peso, dosificación y modos de empleo de los productos veterinarios, así también se presenta los resultados obtenidos tanto en la granja de la empresa como en las granjas experimentales de las empresas proveedoras.


5. POLITICAS

- Auspiciar y participar cuatro veces al año en casas abiertas, exposiciones, conferencias, coloquios, ferias, exposiciones nacionales que tengan por tema principal el sector aviar para dar a conocer la marca.
- Los distribuidores externos nacionales se deben acoger durante el año comercial a las campañas de marketing a fin de llegar al cliente con el mismo mensaje.
- Entregar gratificaciones y bonos al distribuidor que incremente sus pedidos en un 20% de forma anual.
- Publicitar dos veces a la semana en las horas de más interacción de los clientes en las redes sociales.
- Contestar los mensajes escritos a las redes sociales en menos de media hora desde que el mensaje del cliente fue enviado.
- Las campañas publicitarias no deben contener ningún tema que atente contra los derechos humanos, que falte al respeto a los clientes o haga referencia a temas políticos y debe ser realizada en base a lo establecido en la Ley Orgánica de Comunicación vigente.

6. INDICADORES

Nombre	Eficacia del seguimiento de marketing y publicidad					
Descripción	Mide en términos de porcentaje los clientes totales de la cartera de la empresa con relación al número de clientes existentes en el mercado objetivo, lo que permite conocer si el procedimiento de marketing y publicidad es eficaz o no.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Marketing	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

 AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCO 04	Marketing y publicidad	
Edición No. 01		Pág. 4 de 16


$\frac{\text{Clientes totales de cartera}}{\text{total clientes de mercado objetivo}} \times 100$	Anual	Positivo	10%	20%	Jefe de marketing	Gerente general
---	-------	----------	-----	-----	-------------------	-----------------

Nombre	Eficiencia del seguimiento de clientes					
Descripción	Mide el promedio de clientes activos durante el año, lo que permite conocer si el procedimiento de marketing y publicidad es eficiente o no, mediante la sumatoria de la diferencia entre el número de clientes al final del mes y el número de clientes al inicio del mes sobre el total de clientes. Su límite inferior explica que por cada diez clientes se pierde un cliente al mes, mientras que su límite superior explica que por cada diez clientes se pierde tres cliente al mes					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\sum (N^{\circ} \text{ Clientes al final del mes} - N^{\circ} \text{ clientes al inicio del mes})}{\text{total clientes}}$	Mensual	Negativo	1/10	3/10	Jefe de marketing	Gerente general

Nombre	Eficacia en anteproyectos de campañas de publicidad					
Descripción	Mide en términos de porcentaje la cantidad de anteproyectos de publicidad aprobados por la gerencia con relación a los programados, lo que permite conocer si el procedimiento de marketing y publicidad es eficaz o no.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Anteproyectos aprobados}}{\text{Anteproyectos programados}} \times 100$	Semestral	Positivo	30%	50%	Jefe de marketing	Gerente general

Nombre	índice de publicidad y promoción
Descripción	Tasa que refleja el impacto que causa el número de avisos emitidos en las redes sociales sobre los productos veterinarios importados en el aumento de clientes. Su límite inferior explica que por cada aviso emitido en redes sociales se generan 6 clientes nuevo y su límite superior explica que por cada aviso emitido en redes sociales se generan 8 clientes nuevos.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Marketing	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GCO 04		Marketing y publicidad			
Edición No. 01					Pág. 5 de 16

Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Número total de avisos emitidos en redes sociales}}{\text{Número total de clientes}}$	Anual	Positivo	1/6	1/8	Jefe de marketing	Gerente general

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DOC-01	Ley Orgánica de comunicación
DOC-02	DECISION 483 - Normas para el registro, control, comercialización y uso de Productos Veterinarios de la CAN
DOC-03	Resolución 0025 Registro y control de productos de uso veterinario (Complementaria a la Dec.483 de la CAN)
DOC-04	Anexos de la Resolución 025

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GCO-04-01	Registro de comprobantes de pagos	Digital	1 año	Subir a la nube informática y sacar respaldo
GCO-04-02	Informe de necesidades y sugerencias de trabajadores y distribuidores	Digital	1 año	Subir a la nube informática y sacar respaldo
GCO-04-03	Resultados de Indicadores	Digital	1 año	Subir a la nube informática y sacar respaldo

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Marketing	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22



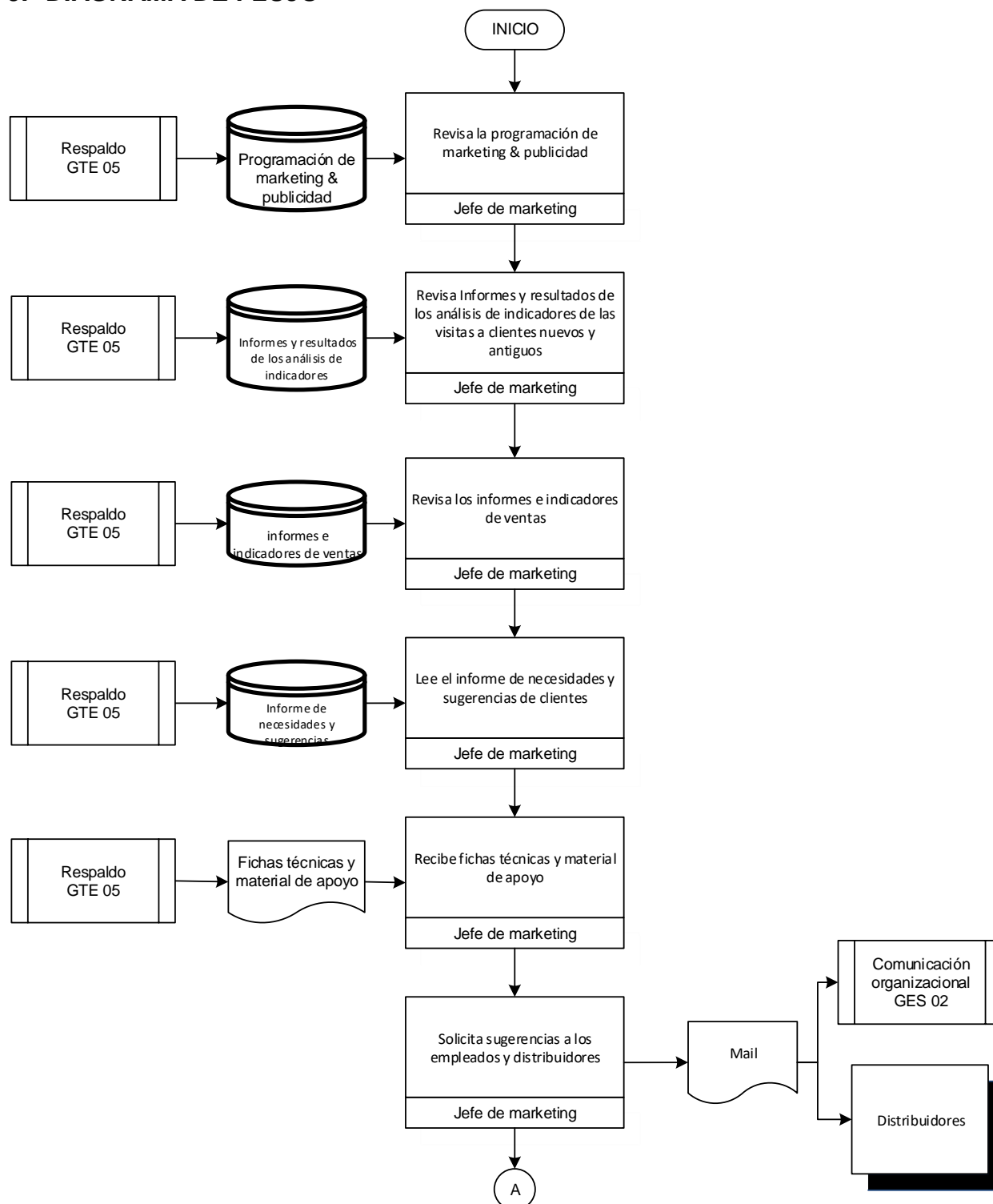
**CODIGO:
GCO 04**

Marketing y publicidad

Edición No. 01

Pág. 6 de 16

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Marketing	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

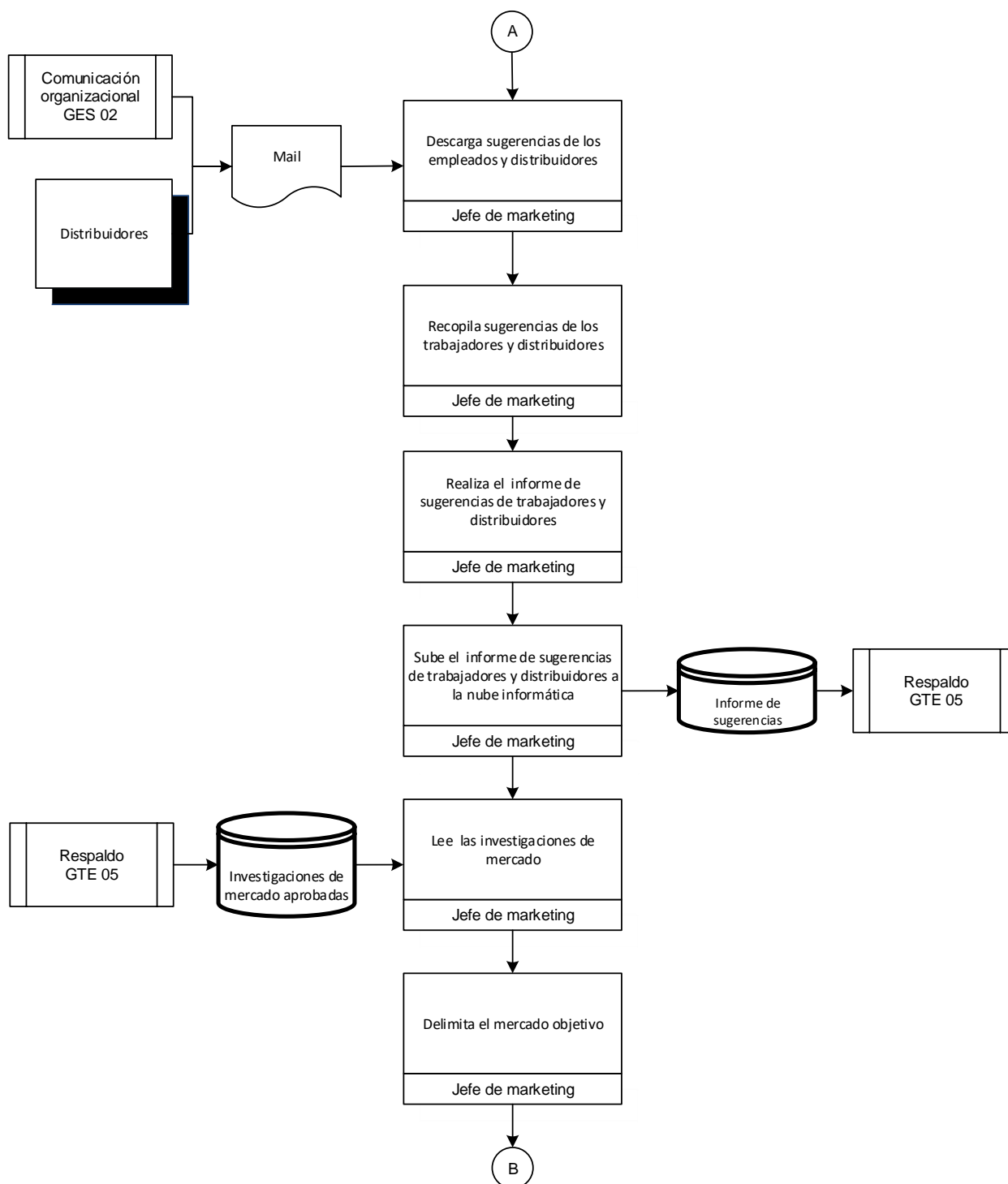


**CODIGO:
GCO 04**

Marketing y publicidad

Edición No. 01

Pág. 7 de 16



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Marketing	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

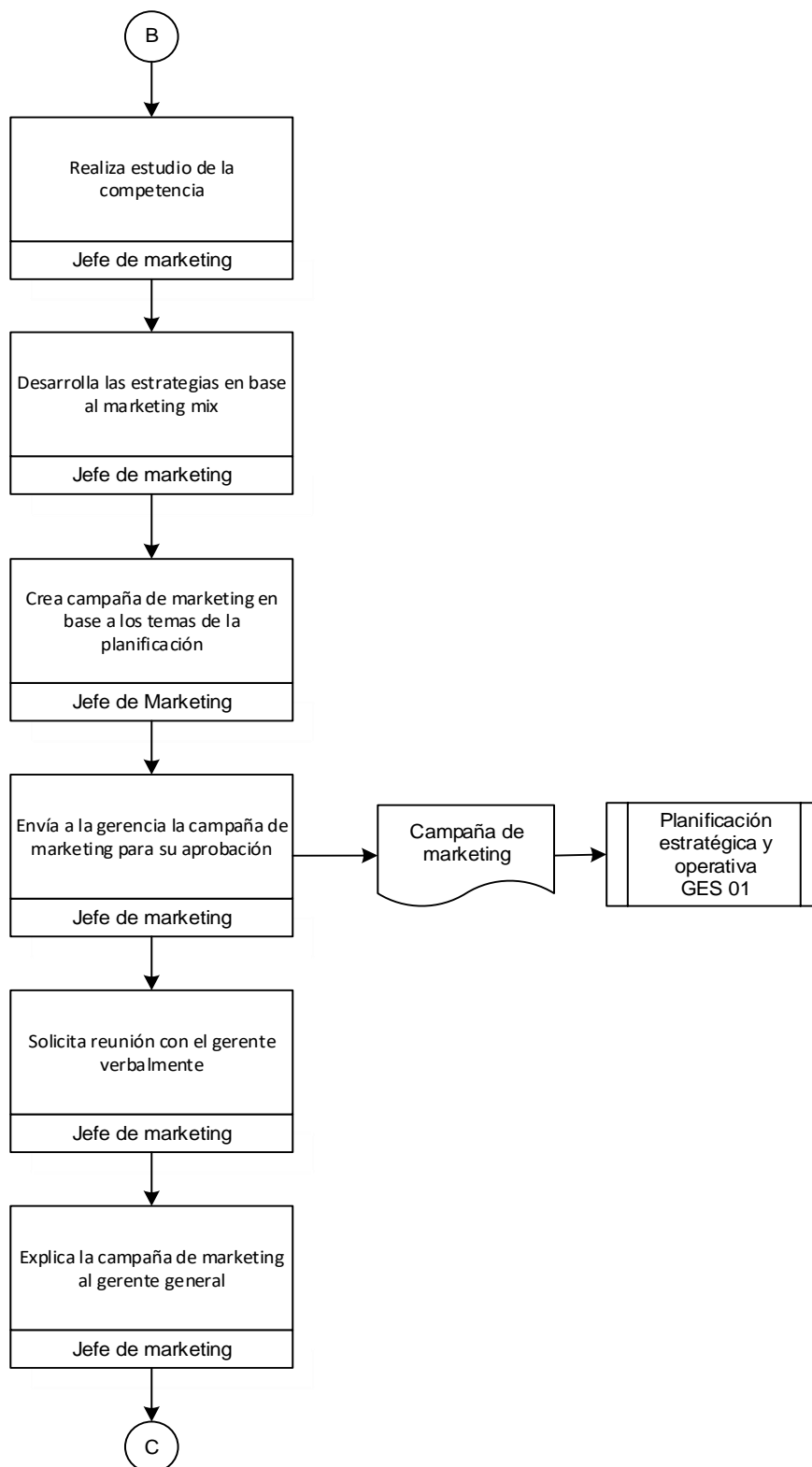


**CODIGO:
GCO 04**

Marketing y publicidad

Edición No. 01

Pág. 8 de 16



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Marketing	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

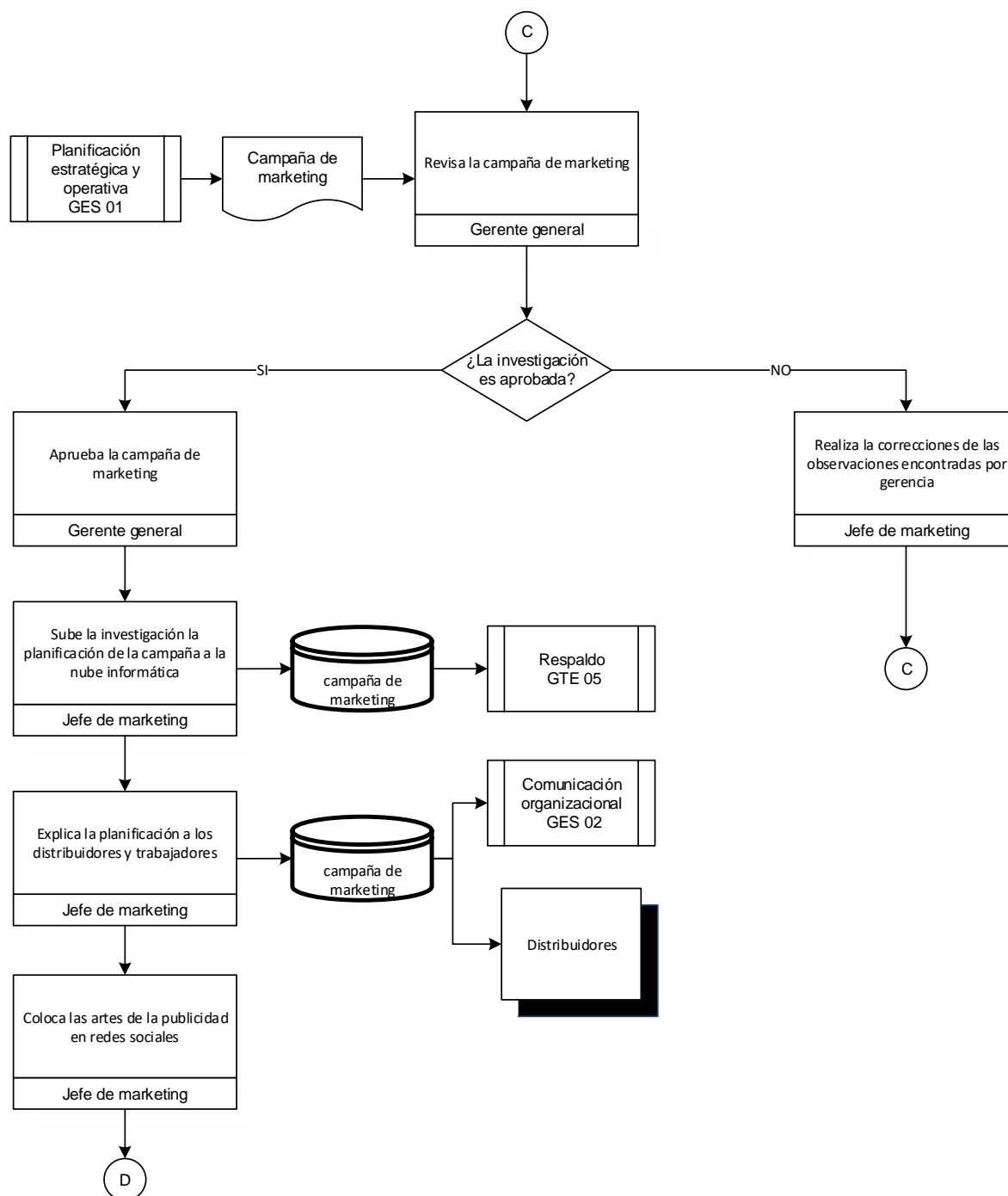


**CODIGO:
GCO 04**

Marketing y publicidad

Edición No. 01

Pág. 9 de 16



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Marketing	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

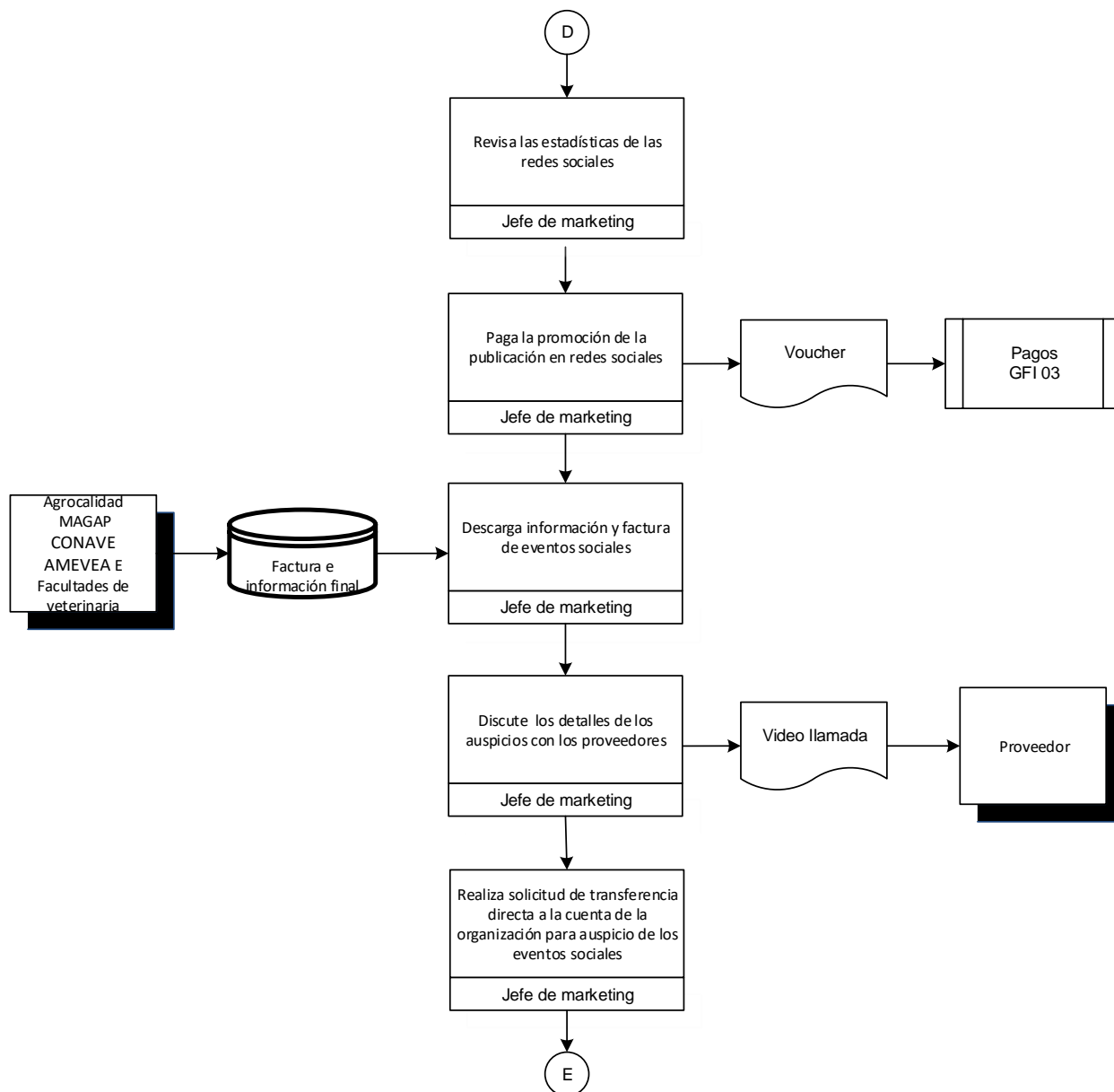


**CODIGO:
GCO 04**

Marketing y publicidad

Edición No. 01

Pág. 10 de 16



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Marketing	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

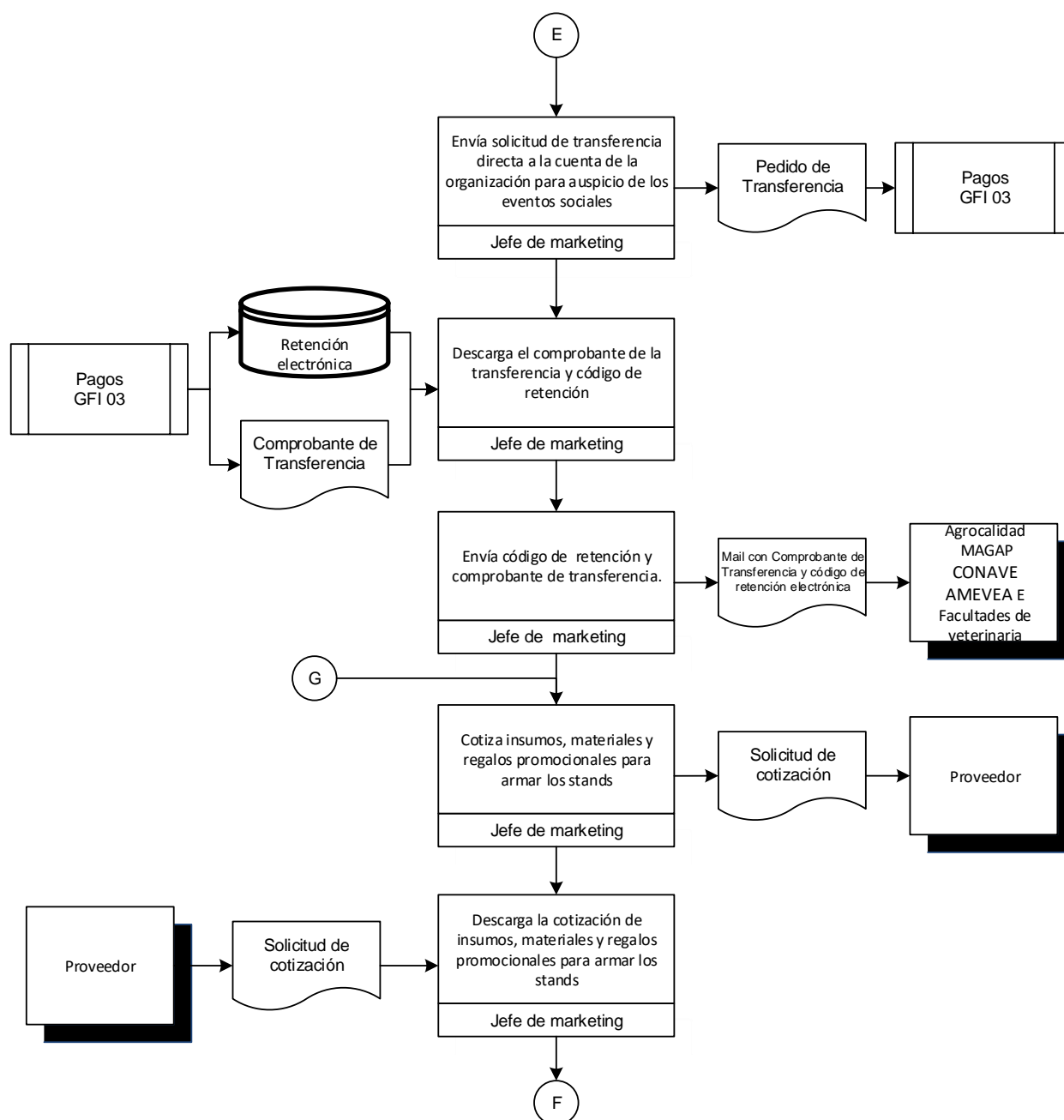


**CODIGO:
GCO 04**

Marketing y publicidad

Edición No. 01

Pág. 11 de 16



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Marketing	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

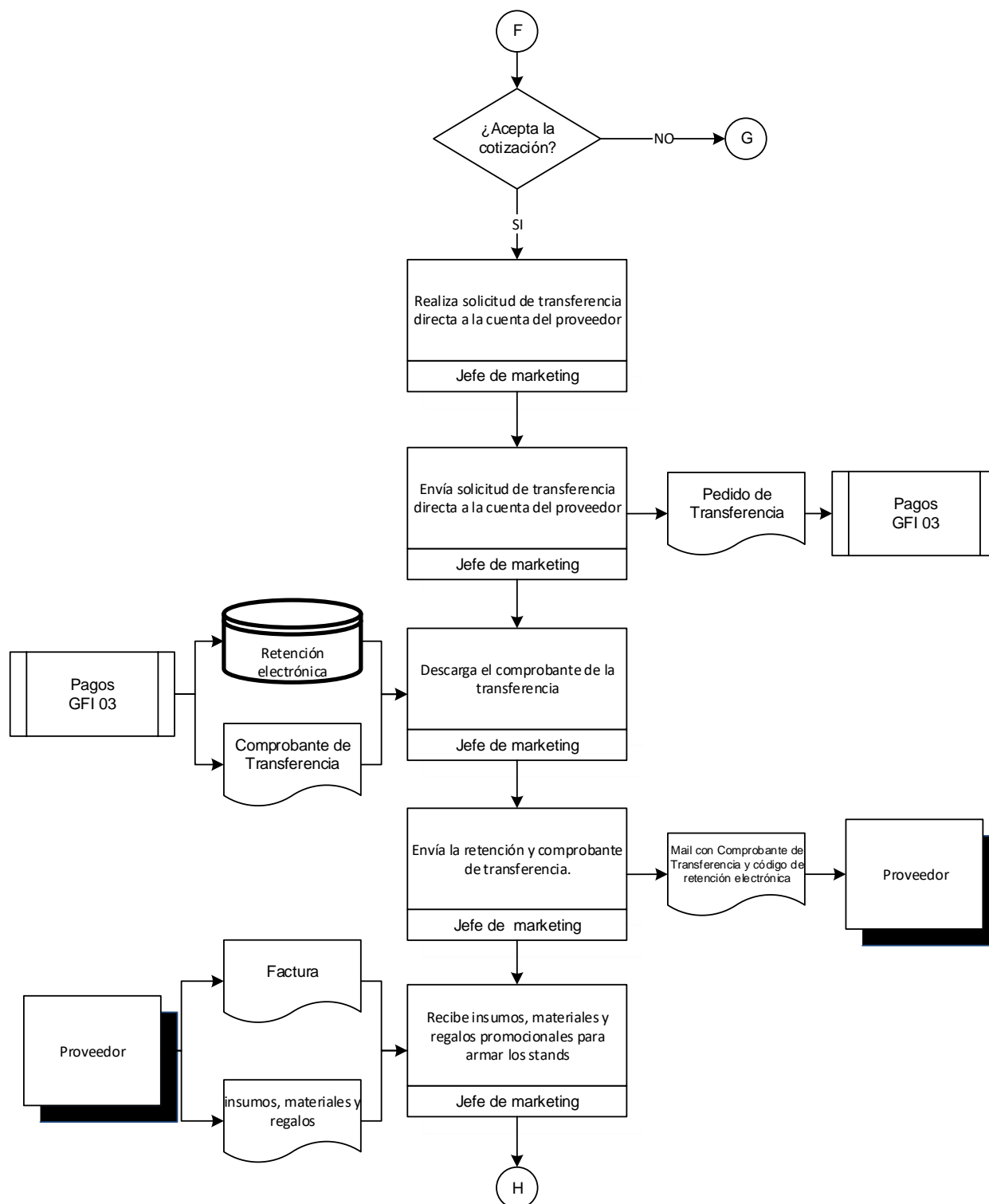


CODIGO:
GCO 04

Marketing y publicidad

Edición No. 01

Pág. 12 de 16



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Marketing	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

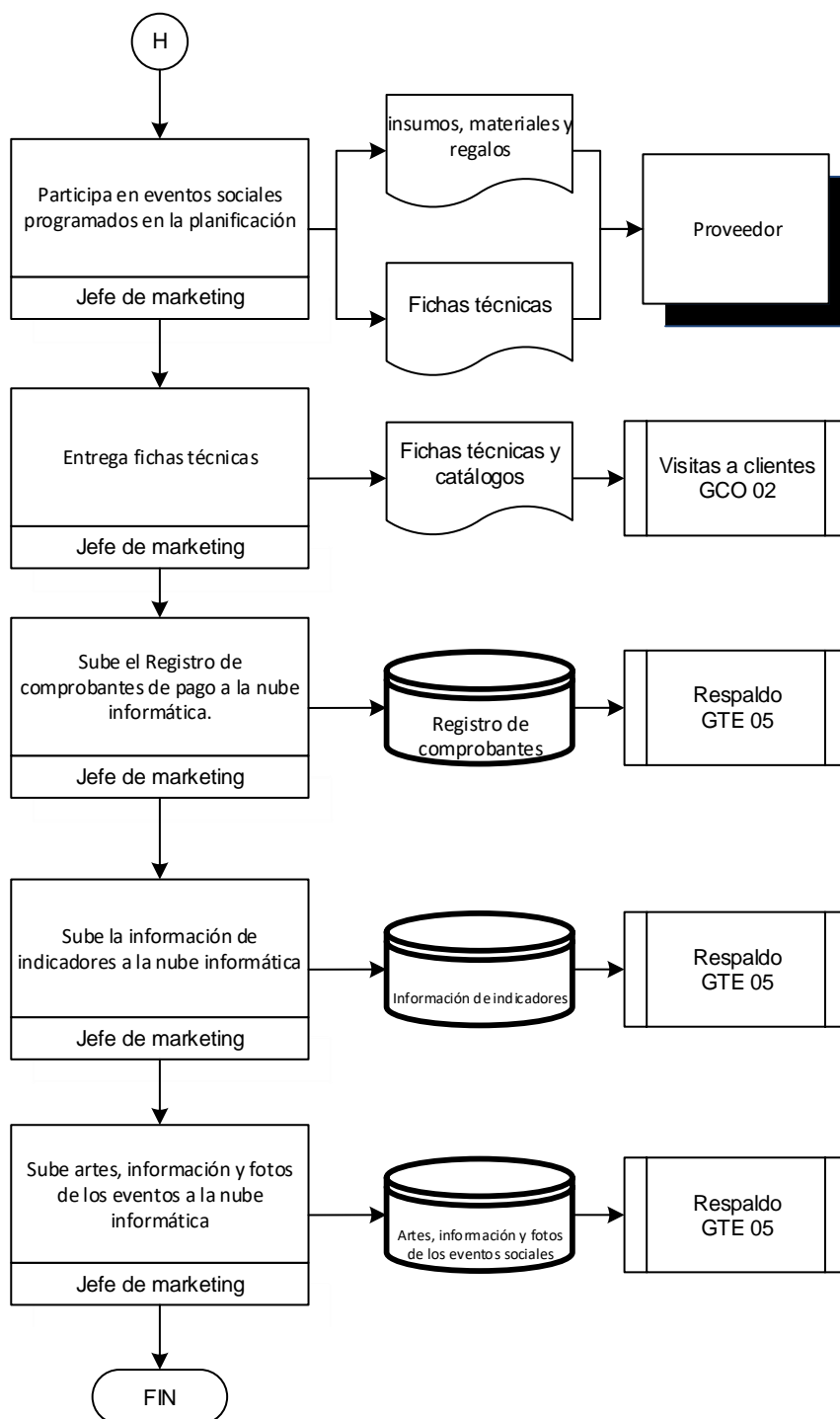


**CODIGO:
GCO 04**


Marketing y publicidad

Edición No. 01


Pág. 13 de 16



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Marketing	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

 AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCO 04	Marketing y publicidad	
Edición No. 01		Pág. 14 de 16

10. ANEXOS DE REGISTRO


	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	RESULTADOS DE INDICADORES
	GCO 04	


Fecha:		Responsable de medición:	
--------	--	--------------------------	--

Indicadores						
Nombre del indicador	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Tipo	Resultado
Eficacia del seguimiento de marketing y publicidad	Anual	Positivo	10%	20%	Eficacia	
Eficiencia del seguimiento de clientes	Mensual	Positivo	1/10	3/10	Eficiencia	
Eficacia en anteproyectos de campañas de publicidad	Semestral	Positivo	30%	50%	Eficacia	
Índice de publicidad y promoción	Anual	Positivo	1/6	1/8	Eficiencia	
Observaciones						

RESPONSABLE DEL PROCESO	SOLICITANTE DEL PROCESO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Marketing	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

 AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCO 04	Marketing y publicidad	
Edición No. 01		Pág. 15 de 16

	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	INFORME DE NECESIDADES Y SUGERENCIAS
	GCO 04	


Fecha:		Empresa:	
Nombre del encuestado:		Zona de distribución	

Necesidades encontradas
Sugerencias recopiladas
Observaciones

RESPONSABLE DEL PROCESO	DISTRIBUIDOR / COLABORADOR


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Marketing	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22



	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	<i>COMPROBANTES DE PAGO</i>
	GCO 04	

[illegible]

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de Marketing	Gerente general
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GLO 01	Envío		
Edición No. 01			Pág. 1 de 9

1. PROPÓSITO

Transferir los productos al cliente a través de la entrega oportuna y puntual de los pedidos de productos solicitados por el mismo en el tiempo establecido.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todos los pedidos que hayan sido facturados o sean devoluciones de mercadería, con destino nacional.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de bodega

4. DEFINICIONES

- **Anticoccidiales:** Medicamento que combate la coccidiosis producida por parásitos protozoarios de tamaño microscópico de la rama de la Eimeria. Puede provocar serios daños a la mucosa y limitar la absorción de nutrientes, poniendo en desventaja a la conversión alimentación/peso.
- **Antihelmínticos:** Medicamento destinado para la destrucción o prevención del desarrollo de gusanos intestinales parásitos.
- **Antirépticos:** Analgésico que combate la fiebre, actuando como termorregulador frente a las enfermedades virales o bacterianas graves.
- **BPA:** Buenas Prácticas de almacenamiento
- **GLO:** Gestión de Logística
- **Guía de remisión:** Documento habilitante para el envío de mercaderías requeridas por el cliente en transporte interprovincial, su función principal es dar fe de que los artículos solicitados se han entregado en el transporte indicado por el cliente en buenas condiciones.
- **Mucolíticos:** Expectorante que combate las infecciones respiratorias agudas en pollos de corral. Disminuyen la viscosidad de las secreciones bronquiales anormales.
- **Productos no conformes:** Producto que no cumple con las Buenas Prácticas de Manufactura, cualidad otorgada a todos los productos que presenten daños o deterioro en sus empaques, se encuentren caducados, sus sellos de seguridad hayan sido violentados, su composición no coincida con la autorizada, o cuyas etiquetas se encuentren borrosas, no contengan la información correcta o presenten errores en el código del registro ecuatoriano habilitante para la comercialización.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de bodega	Asistente administrativa
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GLO 01	Envío		
Edición No. 01			Pág. 2 de 9

5. POLITICAS


- Revisar la planificación de envíos anual realizada por la gerencia cada trimestre para implementar de forma correcta las nuevas rutas al inicio.
- Los colaboradores que realicen el trabajo de carga de las existencias deben utilizar los cinturones de seguridad y otras herramientas de protección al momento de realizar dichas actividades.
- En el caso de que el pedido haya aprobado el control de calidad y haya sufrido desperfectos en el traslado de las mismas, se calculará el valor total del daño, dicho costos será solventado en 50% por parte de la empresa y 50% parte del colaborador que recorría la ruta de entrega.
- El flete de envío será cubierto por la empresa cuando el pedido se entregue dentro de los límites de la provincia de pichincha, cuando el flete se realice para un cliente que se encuentre fuera de estos límites, será responsabilidad del cliente pagar por dicho flete en la empresa de transporte de su preferencia.
- Los pedidos no se enviarán de manera parcial, con faltantes y se entregará al cliente o designado de la empresa cuyo nombre consta en la nota de pedido.

6. INDICADORES

Nombre	Eficacia del seguimiento del proceso de envíos					
Descripción	Mide en términos de porcentaje el número de pedidos entregados en el tiempo oportuno y en buenas condiciones con relación al número de pedidos total, lo que permite conocer si el procedimiento de envíos es eficaz o no.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Número de pedidos entregados}}{\text{Número total de pedidos}} \times 100$	Anual	Positivo	80%	90%	Jefe de bodega	Asistente administrativa

Nombre	Cumplimiento en las fechas de entrega					
Descripción	Mide en términos de porcentaje el cumplimiento del tiempo de envío pactado con el cliente, mediante el promedio de la fecha de envío menos la fecha de pedido con relación al número total de pedidos.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\sum(\text{fecha envío} - \text{fecha pedido})}{\text{total número de pedidos}}$	Anual	Negativo	2 días	3 días	Asistente administrativa	Jefe de marketing

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de bodega	Asistente administrativa
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

		AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GLO 01		Envío			
Edición No. 01				Pág. 3 de 9	

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DOC-01	DECISION 483 - Normas para el registro, control, comercialización y uso de Productos Veterinarios de la CAN
DOC-02	Resolución 0025 Registro y control de productos de uso veterinaria (Complementaria a la Dec.483 de la CAN)
DOC-03	Anexos de la Resolución 025

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GLO-01-01	Notas de pedido	Impreso	1 año	Imprimir y enviar al archivo pasivo
GLO - 01-02	Guías de remisión	Impreso	1 año	Imprimir y enviar al archivo pasivo
GLO - 01-03	Resultados de Indicadores	Digital	1 año	Subir a la nube informática

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de bodega	Asistente administrativa
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22



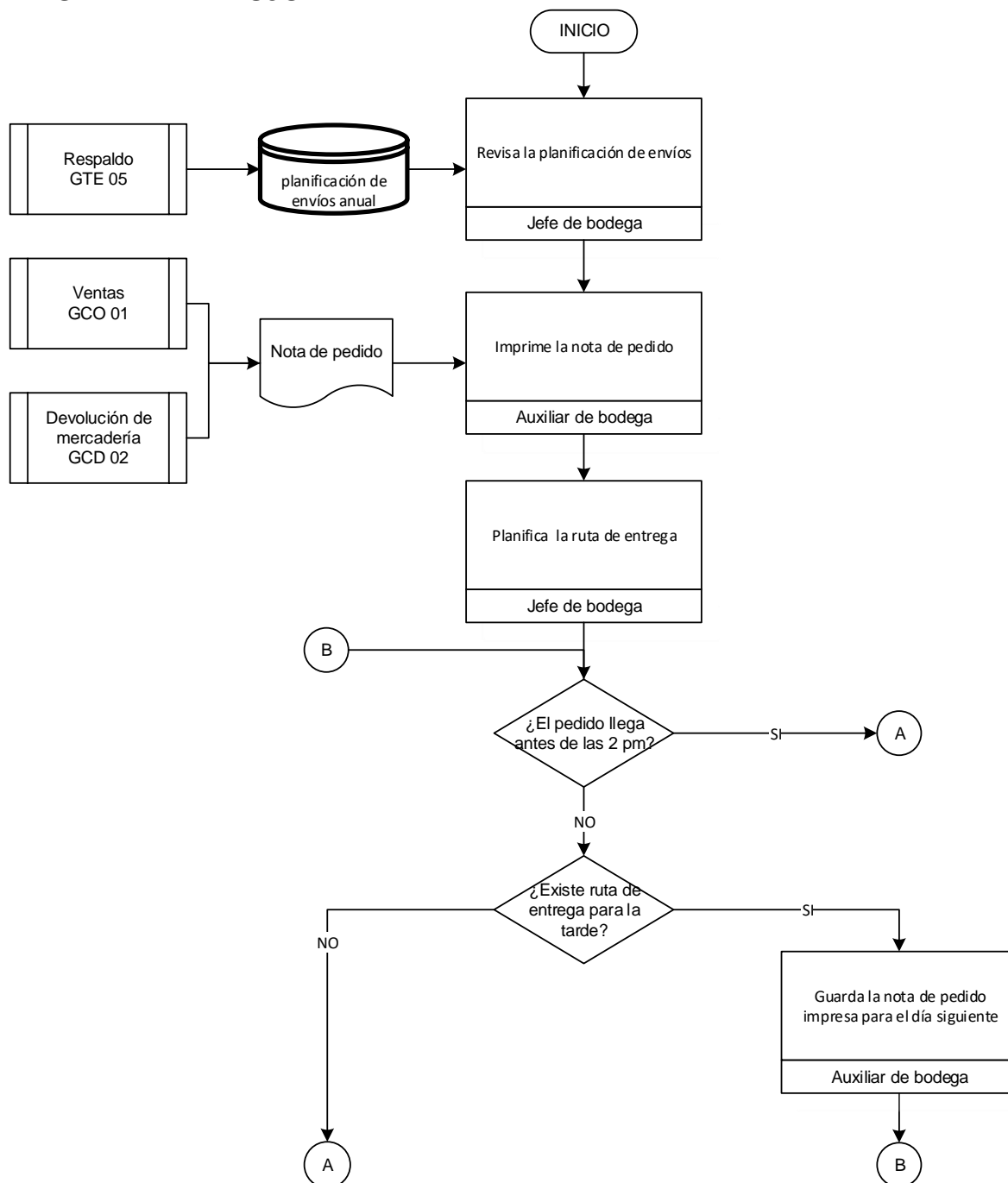
CODIGO:
GLO 01

Envío

Edición No. 01

Pág. 4 de 9

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de bodega	Asistente administrativa
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

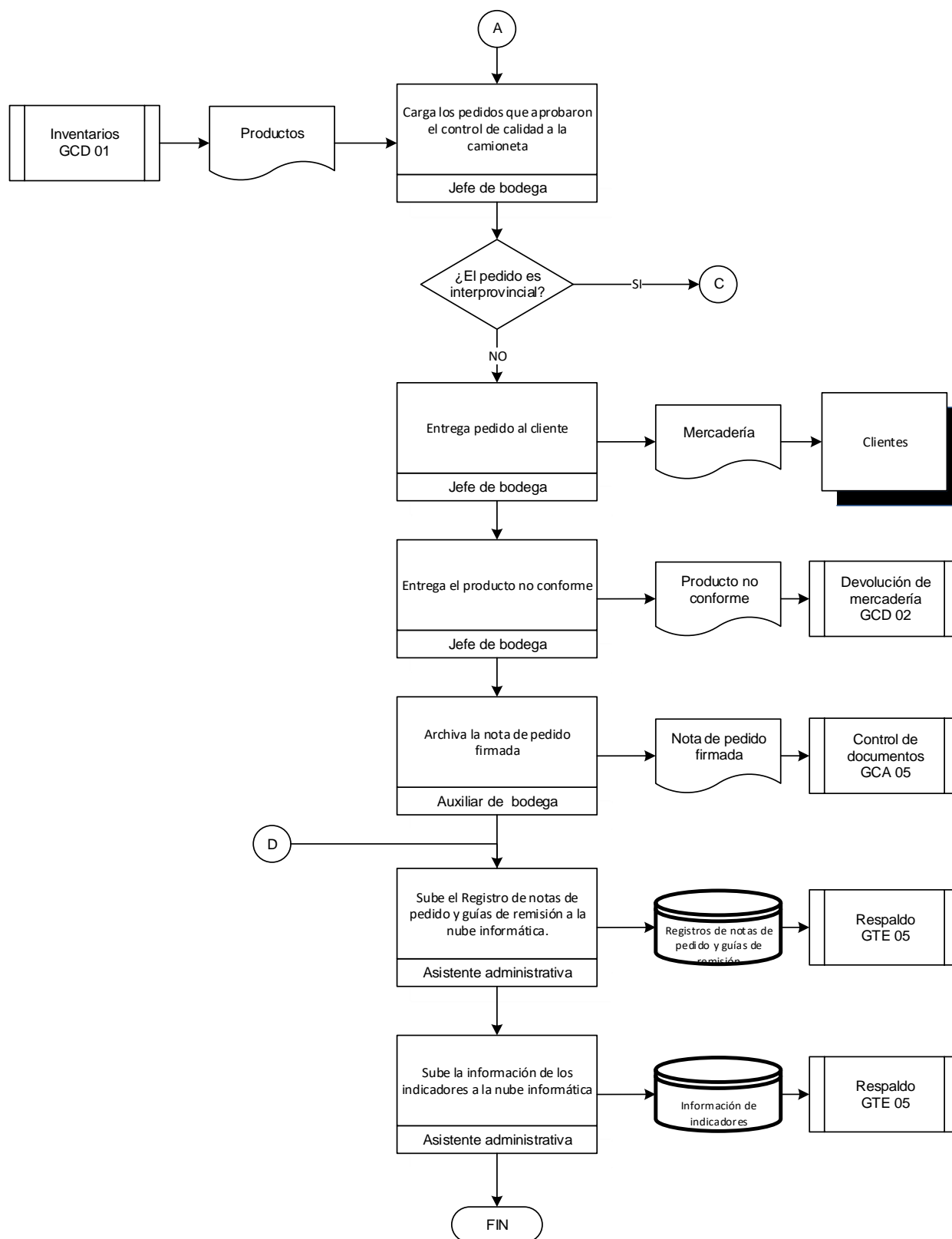


**CODIGO:
GLO 01**

Envío

Edición No. 01

Pág. 5 de 9



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de bodega	Asistente administrativa
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

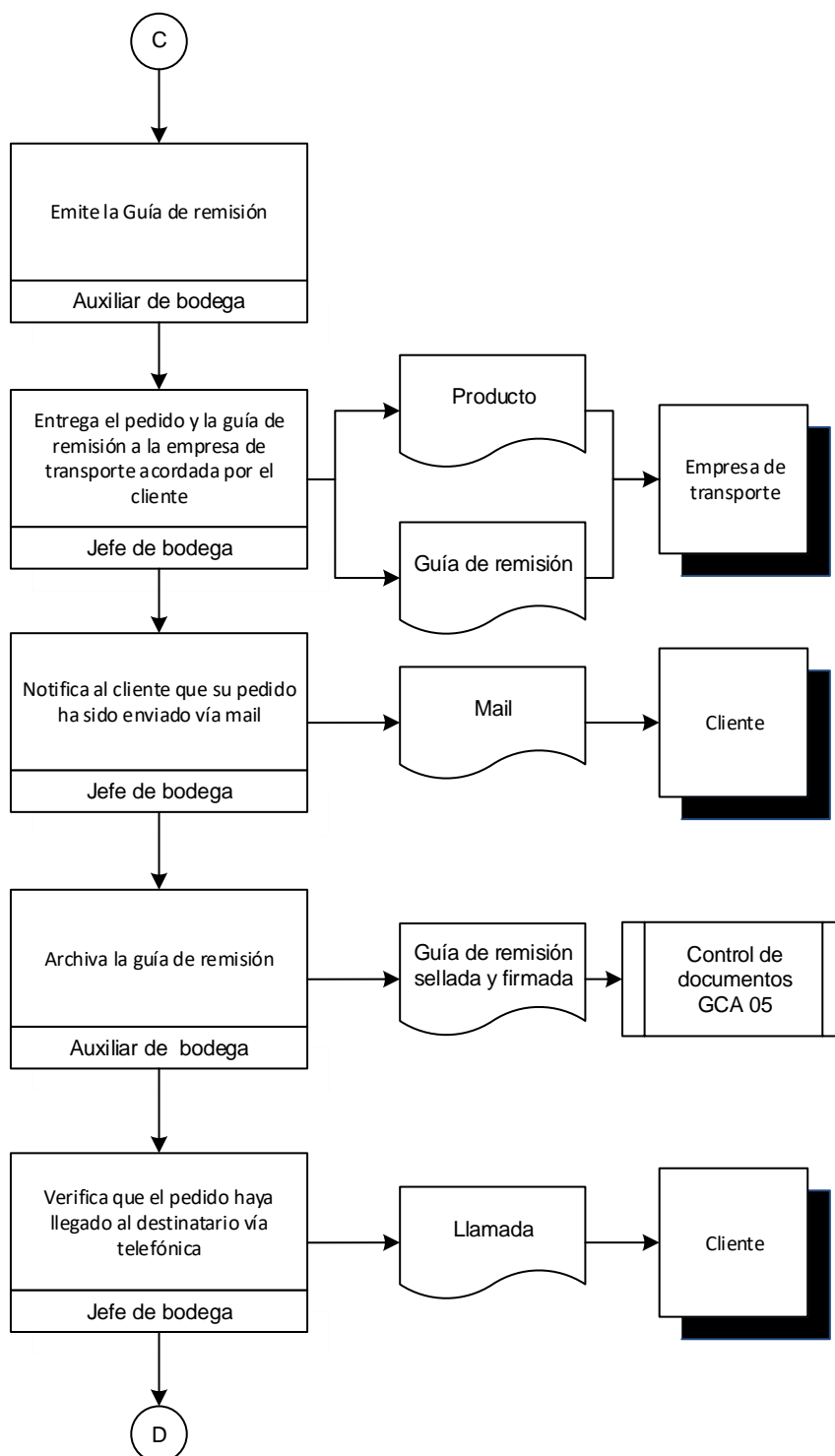


**CODIGO:
GLO 01**


Envío

Edición No. 01


Pág. 6 de 9



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de bodega	Asistente administrativa
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

 AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GLO 01	Envío	
Edición No. 01		Pág. 7 de 9

10. ANEXOS DE LOS REGISTROS


	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	RESULTADOS DE INDICADORES
	GLO 01	


Fecha:		Responsable de medición:	
--------	--	--------------------------	--

Indicadores						
Nombre del indicador	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Tipo	Resultado
Eficacia del seguimiento del proceso de envíos	Anual	Positivo	80%	90%	Eficacia	
Cumplimiento en las fechas de entrega	Anual	Negativo	2 días	3 días	Eficiencia	
Observaciones						

RESPONSABLE DEL PROCESO	SOLICITANTE DEL PROCESO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de bodega	Asistente administrativa
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

 AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GLO 01	Envío	
Edición No. 01		Pág. 8 de 9


	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	NOTA DE PEDIDO
	GCO 01	


Fecha de recepción de pedido		N° de nota de pedido:	
Nombre del cliente:		Sector:	
C.I. o RUC del cliente		Número de historial:	

DATOS DEL PEDIDO			
Cantidad del producto	Nombre del producto	Marca	N° de lote
OBSERVACIONES			

RESPONSABLE DEL PROCESO	JEFE DE UNIDAD

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de bodega	Asistente administrativa
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

 AMMR Veterinarios S.C.C.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GLO 01	Envío	
Edición No. 01		Pág. 9 de 9

	AMMR VETERINARIOS S.C.C.	
	PROCESO:	GUÍA DE REMISIÓN
	GLO 01	

Fecha de envío de producto:		Empresa de transporte:	
Destino:		Número de transporte:	
Cliente:		N° de nota de pedido:	
Dirección:		N° de guía de remisión:	
Teléfono:			

SALIDA DE MERCADERÍA			
N° lote	Cantidad del producto	Nombre del producto	Valor
OBSERVACIONES			

RESPONSABLE DEL PROCESO	EMPRESA DE TRANSPORTE

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Jefe de bodega	Asistente administrativa
Fecha: 2016-12-22	Fecha: 2016-12-22

ANEXO 5

Análisis de valor agregado comparativo
entre procesos misionales actuales y
mejorados de AMMR Veterinarios S.C.C.

No.	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur	Intervalo	Escala Int	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Revisa la programación de registros de productos anual	Jefe de importaciones	7 horas		cada 6 meses		1 uni.	0,00804721	0,94%	1,2 hrs/mes	\$ 6,10	x	x				VAN
2	Solicita el dossier del producto	Jefe de importaciones	10 minutos		cada 6 meses		2 uni.	0,00013412	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,29	x					VAC
3	Realiza la estructura de la información en base a los requisitos de agrocalidad	Jefe de importaciones	1 días		cada 6 meses		1 uni.	0,05150215	0,86%	1,1 hrs/mes	\$ 5,58	x					VAC
4	Envía la estructura de la información	Jefe de importaciones	2 minutos		cada 6 meses		1 uni.	0,00013412	0,00%	0,0 hrs/mes	\$ 0,03				x		NVA
5	Espera el dossier, CLV y carta de autorización de comercialización		30 días		cada 6 meses		2 uni.	0,05150215	51,50%	64,0 hrs/mes	\$ -					x	NVA
6	Realiza video llamada preventiva de refuerzo previa la fecha de entrega del dossier	Jefe de importaciones	6 horas		cada 6 meses		2 uni.	0,00804721	1,61%	2,0 hrs/mes	\$ 10,46	x					VAC
7	Recibe el dossier, CLV y carta de autorización de comercialización	Jefe de importaciones	2 minutos		cada 7 meses		2 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,05				x		NVA
8	Realiza el pedido de transferencia directa a la cuenta bancaria de Agrocalidad	Jefe de importaciones	5 minutos		cada 7 meses		2 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,12	x					VAC
9	Envía el pedido de transferencia directa a la cuenta bancaria de Agrocalidad	Jefe de importaciones	2 minutos		cada 7 meses		2 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,05				x		NVA
10	Espera el comprobante de transferencia directa a la cuenta bancaria de Agrocalidad		10 minutos		cada 7 meses		2 uni.	0,00013412	0,04%	0,0 hrs/mes	\$ -					x	NVA
11	Recibe el comprobante de transferencia directa a la cuenta bancaria de Agrocalidad	Jefe de importaciones	2 minutos		cada 7 meses		2 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,05				x		NVA
12	Se traslada a Agrocalidad	Jefe de importaciones	35 minutos		cada 7 meses		4 uni.	0,00013412	0,27%	0,3 hrs/mes	\$ 1,74				x		NVA
13	Inscribe el Comprobante de transferencia de pago en Agrocalidad	Jefe de importaciones	20 minutos		cada 7 meses		2 uni.	0,00013412	0,08%	0,1 hrs/mes	\$ 0,50	x					VAC
14	Entrega Dossier, CLV y carta de autorización de comercialización	Jefe de importaciones	2 minutos		cada 7 meses		2 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,05				x		NVA
15	Espera resultados de la pre-revisión		60 días		cada 7 meses		2 uni.	0,05150215	88,29%	109,7 hrs/mes	\$ -					x	NVA
16	Realiza seguimiento del registro mediante llamada a Agrocalidad	Jefe de importaciones	15 minutos		cada 8 meses		2 uni.	0,00013412	0,05%	0,1 hrs/mes	\$ 0,33	x					VAC
17	Recibe los resultados de la pre-revisión	Jefe de importaciones	2 minutos		cada 9 meses		2 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,04				x		NVA
18	Revisa las objeciones	Jefe de importaciones	3 horas		cada 9 meses		1 uni.	0,00804721	0,27%	0,3 hrs/mes	\$ 1,74		x				VAN
19	Notifica al proveedor verbalmente sobre los errores	Jefe de importaciones	10 minutos		cada 9 meses		1 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,10	x					VAN
20	Espera la información corregida		2 días		cada 9 meses		1 uni.	0,05150215	1,14%	1,4 hrs/mes	\$ -					x	NVA
21	Recibe la información corregida	Jefe de importaciones	2 minutos		cada 9 meses		1 uni.	0,00013412	0,00%	0,0 hrs/mes	\$ 0,02				x		NVA
22	Revisa la información corregida	Jefe de importaciones	3 horas		cada 9 meses		1 uni.	0,00804721	0,27%	0,3 hrs/mes	\$ 1,74		x				VAN
23	Reingresa la información a Agrocalidad	Jefe de importaciones	20 minutos		cada 9 meses		1 uni.	0,00013412	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 0,19	x					VAC
24	Realiza seguimiento del registro mediante llamada a Agrocalidad	Jefe de importaciones	15 minutos		cada 9 meses		1 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,15	x					VAC
25	Espera resultados de la revisión		30 días		cada 9 meses		2 uni.	0,05150215	34,33%	42,7 hrs/mes	\$ -					x	NVA
26	Recibe la notificación de que el registro está listo	Jefe de importaciones	2 minutos		cada 11 meses		2 uni.	0,00013412	0,00%	0,0 hrs/mes	\$ 0,03				x		NVA
27	Se traslada a Agrocalidad	Jefe de importaciones	35 minutos		cada 11 meses		4 uni.	0,00013412	0,17%	0,2 hrs/mes	\$ 1,11				x		NVA
28	Retira el permiso de Agrocalidad	Jefe de importaciones	2 minutos		cada 11 meses		2 uni.	0,00013412	0,00%	0,0 hrs/mes	\$ 0,03				x		NVA
29	Revisa que la información esté correcta	Jefe de importaciones	10 minutos		cada 11 meses		2 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,16		x				VAN
30	Notifica verbalmente que el permiso está listo al gerente	Jefe de importaciones	5 minutos		cada 11 meses		2 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,08	x					VAC
31	Escanea el registro final del producto	Jefe de importaciones	7 minutos		cada 11 meses		2 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,11	x					VAC
32	Sube el dossier y registro final a la nube informática.	Jefe de importaciones	10 minutos		cada 11 meses		2 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,16	x					VAC
33	Registra los gastos en la contabilidad	Jefe de importaciones	20 minutos		cada 11 meses		2 uni.	0,00013412	0,05%	0,1 hrs/mes	\$ 0,32	x					VAC
34	Registra resultados de indicadores y pagos en la base de datos de la nube informática.	Jefe de importaciones	10 minutos		cada 11 meses		2 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,16	x					VAC
TOTAL												14	4	11	5	0	

**ANÁLISIS VA COMPARATIVO DE
REGISTRO DE PRODUCTOS**

Total carga	223,9 hrs/mes
Requiere	1,80 personas

RESUMEN EN VALORES MEJORADO

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	13 act	3,5 hrs	\$ 18,44
VAN	5 act	1,9 hrs	\$ 9,84
NVA	16 act	218,5 hrs	\$ 3,20
Total	34 act	223,9 hrs	\$ 31,49

RESUMEN EN PORCENTAJES MEJORADO

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	38,24%	1,58%	58,57%
VAN	14,71%	0,84%	31,26%
NVA	47,06%	97,58%	10,17%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

RESUMEN EN VALORES ACTUAL

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	16 act	8,2 hrs	\$ 62,99
VAN	6 act	2,5 hrs	\$ 16,06
NVA	15 act	431,1 hrs	\$ 6,43
Total	37 act	441,8 hrs	\$ 85,48

RESUMEN EN PORCENTAJES ACTUAL

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	43,24%	1,86%	73,69%
VAN	16,22%	0,57%	18,79%
NVA	40,54%	97,58%	7,52%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

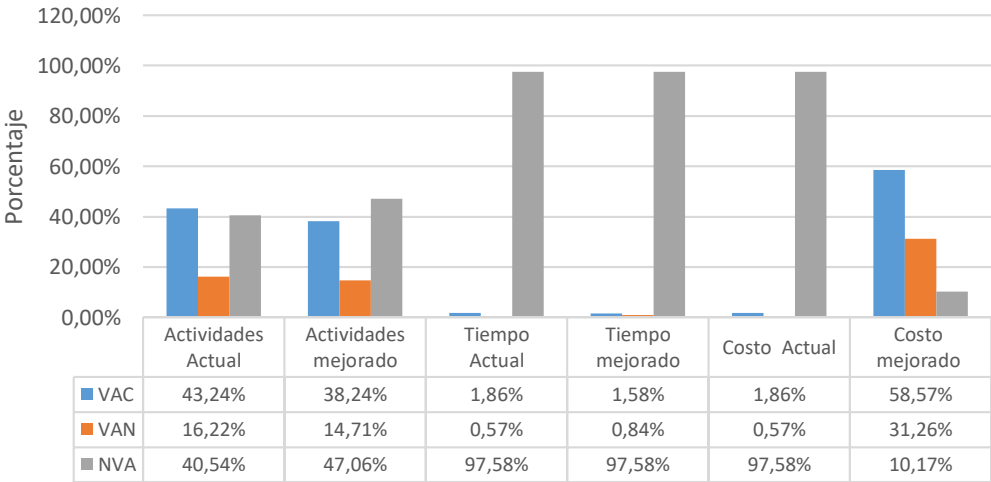
RESUMEN EN VALORES COMPARATIVO

	Actividades Actual	Actividades mejorado	Tiempo Actual	Tiempo mejorado	Costo Actual	Costo mejorado
VAC	16	13	8,21	3,53	\$ 8,21	\$ 18,44
VAN	6	5	2,50	1,88	\$ 2,50	\$ 9,84
NVA	15	16	431,10	218,46	\$ 431,10	\$ 3,20

RESUMEN EN PORCENTAJES COMPARATIVO

	Actividades Actual	Actividades mejorado	Tiempo Actual	Tiempo mejorado	Costo Actual	Costo mejorado
VAC	43,24%	38,24%	1,86%	1,58%	1,86%	58,57%
VAN	16,22%	14,71%	0,57%	0,84%	0,57%	31,26%
NVA	40,54%	47,06%	97,58%	97,58%	97,58%	10,17%

Análisis de VA comparativo del proceso de registro de productos



No.	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Revisa el registro histórico de las visitas anteriores	jefe de importaciones	2 horas		cada 12	meses	1 uni.	0,00804721	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 0,87	x					VAN
2	Alista la información de métodos de análisis y métodos de fabricación de los productos y registros del cumplimiento de BPA y Control de calidad actualizados	jefe de importaciones	20 minutos		cada 12	meses	2 uni.	0,00013412	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,29	x					VAC
3	Atiende a los inspectores	jefe de importaciones	3 minutos		cada 12	meses	2 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,04	x					VAC
4	Realiza la introducción de las actividades llevadas a cabo en la empresa	jefe de importaciones	10 minutos		cada 12	meses	2 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,15	x					VAC
5	Entrega información de métodos de análisis y métodos de fabricación de los productos	jefe de importaciones	1 minutos		cada 12	meses	2 uni.	0,00013412	0,00%	0,0 hrs/mes	\$ 0,01				x		NVA
6	Entrega registros de cumplimiento BPA & Aseo, registros de control de calidad.	jefe de importaciones	1 minutos		cada 12	meses	2 uni.	0,00013412	0,00%	0,0 hrs/mes	\$ 0,01				x		NVA
7	Lleva a los inspectores por las instalaciones de la empresa	jefe de importaciones	15 minutos		cada 12	meses	2 uni.	0,00013412	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 0,22	x					VAC
8	Señala el cumplimiento de las BPA	jefe de importaciones	5 minutos		cada 12	meses	2 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,07	x					VAC
9	Selecciona la muestra del producto solicitado por agrocalidad	jefe de importaciones	10 minutos		cada 12	meses	2 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,15	x					VAC
10	Entrega la muestra del producto solicitado por agrocalidad	jefe de bodega	2 minutos		cada 12	meses	2 uni.	0,00013412	0,00%	0,0 hrs/mes	\$ 0,03				x		NVA
11	Registra la salida de la mercadería con el lector óptico	jefe de bodega	5 minutos		cada 12	meses	2 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,07	x					VAC
12	Realiza cambios en las instalaciones	jefe de bodega	3 horas		cada 36	meses	1 uni.	0,00804721	0,07%	0,1 hrs/mes	\$ 0,40	x					VAC
13	Supervisa los cambios realizados en las instalaciones	jefe de importaciones	1 horas		cada 36	meses	1 uni.	0,00804721	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,15		x				VAN
14	Espera a la segunda visita		48 horas		cada 36	meses	1 uni.	0,00804721	1,07%	1,3 hrs/mes	\$ -					x	NVA
15	Atiende a los inspectores	jefe de importaciones	30 minutos		cada 36	meses	1 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,07	x					VAC
16	Recibe la aprobación de la visita	jefe de importaciones	1 minutos		cada 12	meses	2 uni.	0,00013412	0,00%	0,0 hrs/mes	\$ 0,01				x		NVA
17	Realiza el informe de la visita post registro	jefe de importaciones	10 minutos		cada 12	meses	2 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,15	x					VAC
18	Sube el informe de la visita post registro e información de los indicadores a la base informática	jefe de importaciones	5 minutos		cada 12	meses	2 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,07	x					VAC
TOTAL												11	2	4	1	0	

VA COMPARATIVO DE VISITAS POST REGISTRO	
Total carga	1,6 hrs/mes
Requiere	0,01 personas

RESUMEN EN VALORES MEJORADO

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	11 act	0,3 hrs	\$ 1,68
VAN	2 act	0,2 hrs	\$ 1,02
NVA	5 act	1,3 hrs	\$ 0,07
Total	18 act	1,9 hrs	\$ 2,76

RESUMEN EN PORCENTAJES MEJORADO

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	61,11%	17,53%	60,64%
VAN	11,11%	10,40%	36,81%
NVA	27,78%	72,07%	2,55%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

RESUMEN EN VALORES ACTUAL

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	6 act	0,4 hrs	\$ 1,81
VAN	0 act	0,0 hrs	-
NVA	5 act	8,1 hrs	\$ 0,60
Total	11 act	8,5 hrs	\$ 2,40

RESUMEN EN PORCENTAJES ACTUAL

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	54,55%	4,23%	75,21%
VAN	0,00%	0,00%	0,00%
NVA	45,45%	95,77%	24,79%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

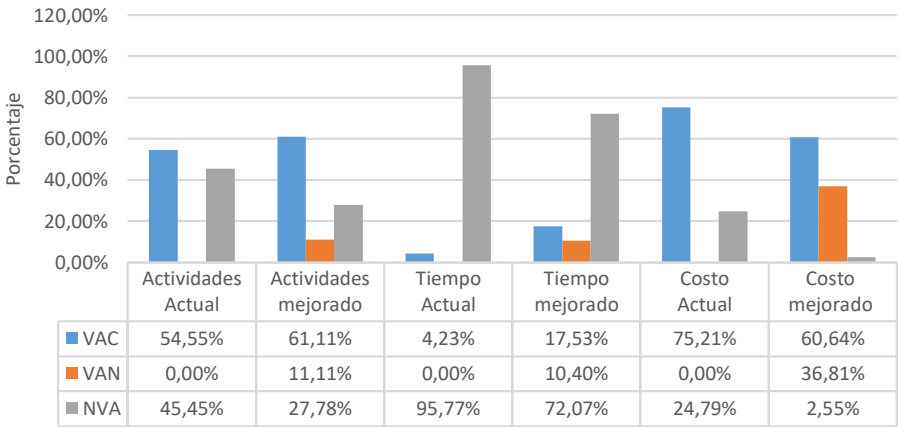
RESUMEN EN VALORES COMPARATIVO

	Actividades Actual	Actividades mejorado	Tiempo Actual	Tiempo mejorado	Costo Actual	Costo mejorado
VAC	6 act	11 act	0,4 hrs	0,33	\$ 1,81	\$ 1,68
VAN	0 act	2 act	0,0 hrs	0,19	\$	\$ 1,02
NVA	5 act	5 act	8,1 hrs	1,35	\$ 0,60	\$ 0,07
Total	11 act	18 act	8,5 hrs	1,87	\$ 2,40	\$ 2,76

RESUMEN EN PORCENTAJES COMPARATIVO

	Actividades Actual	Actividades mejorado	Tiempo Actual	Tiempo mejorado	Costo Actual	Costo mejorado
VAC	54,55%	61,11%	4,23%	17,53%	75,21%	60,64%
VAN	0,00%	11,11%	0,00%	10,40%	0,00%	36,81%
NVA	45,45%	27,78%	95,77%	72,07%	24,79%	2,55%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Análisis de VA comparativo del proceso de visitas post registro



No.	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur	Intervalo	Escala Int	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Revisa la programación de importación anual	jefe de importaciones	5 horas		cada 30 días	1 uni.	0,15625		2,60%	3,2 hrs/mes	\$ 16,93	x					VAN
2	Solicita la proforma de productos al proveedor	jefe de importaciones	10 minutos		cada 30 días	3 uni.	0,00260417		0,26%	0,3 hrs/mes	\$ 1,69	x					VAC
3	Espera la proforma		4 horas		cada 30 días	3 uni.	0,15625		6,25%	7,8 hrs/mes	\$ -				x		NVA
4	Descarga la proforma	jefe de importaciones	3 minutos		cada 30 días	3 uni.	0,00260417		0,08%	0,1 hrs/mes	\$ 0,51	x					VAC
5	Notifica verbalmente al proveedor sobre la aprobación de la proforma	jefe de importaciones	5 minutos		cada 1 meses	3 uni.	0,00013412		0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 1,31	x					VAC
6	Llena la solicitud de permiso de importación en el sistema de ECUAPASS	jefe de importaciones	10 minutos		cada 1 meses	3 uni.	0,00013412		0,40%	0,5 hrs/mes	\$ 2,62	x					VAC
7	Revisa la información ingresada en el ECUAPASS	jefe de importaciones	7 minutos		cada 1 meses	3 uni.	0,00013412		0,28%	0,4 hrs/mes	\$ 1,83	x					VAN
8	Firma la solicitud de permiso de importación en el ECUAPASS	jefe de importaciones	5 minutos		cada 1 meses	3 uni.	0,00013412		0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 1,31	x					VAC
9	Envía la solicitud de permiso de importación	jefe de importaciones	1 minutos		cada 1 meses	3 uni.	0,00013412		0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,26				x		NVA
10	Imprime el comprobante de pago	jefe de importaciones	2 minutos		cada 1 meses	3 uni.	0,00013412		0,08%	0,1 hrs/mes	\$ 0,52	x					VAC
11	Realiza el pedido de transferencia directa a la cuenta bancaria de agrocalidad	jefe de importaciones	10 minutos		cada 1 meses	3 uni.	0,00013412		0,40%	0,5 hrs/mes	\$ 2,62	x					VAC
12	Envía pedido de transferencia directa a la cuenta bancaria de agrocalidad	jefe de importaciones	2 minutos		cada 1 meses	3 uni.	0,00013412		0,08%	0,1 hrs/mes	\$ 0,52				x		NVA
13	Espera el comprobante de transferencia		8 minutos		cada 1 meses	3 uni.	0,00013412		0,32%	0,4 hrs/mes	\$ -				x		NVA
14	Descarga el comprobante de transferencia	jefe de importaciones	2 minutos		cada 1 meses	3 uni.	0,00013412		0,08%	0,1 hrs/mes	\$ 0,52	x					VAC
15	Se traslada a agrocalidad	jefe de importaciones	40 minutos		cada 1 meses	3 uni.	0,00013412		1,61%	2,0 hrs/mes	\$ 10,46				x		NVA
16	Inscribe el pago de la solicitud de permiso de importación en Agrocalidad	jefe de importaciones	5 minutos		cada 1 meses	3 uni.	0,00013412		0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 1,31	x					VAC
17	Descarga la factura electrónica del pago del permiso de importación	jefe de importaciones	3 minutos		cada 1 meses	3 uni.	0,00013412		0,12%	0,2 hrs/mes	\$ 0,78	x					VAC
18	Descarga la notificación via correo sobre el permiso de importación concedido	jefe de importaciones	3 minutos		cada 1 meses	3 uni.	0,00013412		0,12%	0,2 hrs/mes	\$ 0,78	x					VAC
19	Notifica al proveedor sobre el permiso concedido por teléfono	jefe de importaciones	5 minutos		cada 1 meses	3 uni.	0,00013412		0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 1,31	x					VAC
20	Recibe notificación del envío de la importación por mail	jefe de importaciones	1 minutos		cada 1 meses	3 uni.	0,00013412		0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,26				x		NVA
21	Recibe documentos de la importación marítima	jefe de importaciones	1 minutos		cada 1 meses	1 uni.	0,00013412		0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,09				x		NVA
22	Contrata una póliza para el transporte desde la aduana a la bodega por teléfono	jefe de importaciones	20 minutos		cada 1 meses	3 uni.	0,00013412		0,80%	1,0 hrs/mes	\$ 5,23	x					VAC
23	Realiza el pedido de transferencia directa a la cuenta bancaria de la empresa de seguro.	jefe de importaciones	10 minutos		cada 1 meses	3 uni.	0,00013412		0,40%	0,5 hrs/mes	\$ 2,62	x					VAC
24	Envía pedido de transferencia directa a la cuenta bancaria de la empresa de seguro.	jefe de importaciones	2 minutos		cada 1 meses	3 uni.	0,00013412		0,08%	0,1 hrs/mes	\$ 0,52				x		NVA
25	Espera el comprobante de transferencia		8 minutos		cada 1 meses	6 uni.	0,00013412		0,64%	0,8 hrs/mes	\$ -				x		NVA
26	Descarga el comprobante de transferencia y código de retención	jefe de importaciones	5 minutos		cada 1 meses	3 uni.	0,00013412		0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 1,31	x					VAC
27	Se traslada a la empresa de seguros	jefe de importaciones	30 minutos		cada 1 meses	3 uni.	0,00013412		1,21%	1,5 hrs/mes	\$ 7,85				x		NVA
28	Paga la póliza	jefe de importaciones	5 minutos		cada 1 meses	3 uni.	0,00013412		0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 1,31	x					VAC

Total carga	33,4 hrs/mes
Requiere	0,27 personas

VA comparativo de realización de importaciones

29	Retira la póliza de seguro para el transporte terrestre nacional	jefe de importaciones	1 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,26			x			NVA
30	Organiza los documentos de importación	jefe de importaciones	12 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,48%	0,6 hrs/mes	\$ 3,14	x					VAC
31	Entrega documentos al agente afianzado	jefe de importaciones	1 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,26			x			NVA
32	Verifica el estado del trámite de desaduanización vía telefónica	jefe de importaciones	15 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,60%	0,8 hrs/mes	\$ 3,92		x				VAN
33	Descarga las facturas electrónicas por gastos de desaduanización	jefe de importaciones	3 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,12%	0,2 hrs/mes	\$ 0,78	x					VAC
34	Realiza el pedido de transferencia directa a la cuenta bancaria del agente afianzado	jefe de importaciones	10 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,40%	0,5 hrs/mes	\$ 2,62	x					VAC
35	Envía pedido de transferencia directa a la cuenta bancaria del agente afianzado	jefe de importaciones	2 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,08%	0,1 hrs/mes	\$ 0,52			x			NVA
36	Espera el comprobante de transferencia		8 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,32%	0,4 hrs/mes	\$ -				x		NVA
37	Descarga el comprobante de transferencia y código de retención	jefe de importaciones	5 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 1,31	x					VAC
38	Paga al agente afianzado	jefe de importaciones	5 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 1,31	x					VAC
39	Contrata transporte desde la aduana hasta la bodega vía telefónica	jefe de importaciones	20 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,80%	1,0 hrs/mes	\$ 5,23	x					VAC
40	Realiza el pedido de transferencia directa a la cuenta bancaria de la empresa de transporte	jefe de importaciones	10 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,40%	0,5 hrs/mes	\$ 2,62	x					VAC
41	Envía pedido de transferencia directa a la cuenta bancaria de la empresa de transporte	jefe de importaciones	1 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,26			x			NVA
42	Sube la lista de empaque a la nube informática	jefe de importaciones	3 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,12%	0,2 hrs/mes	\$ 0,78	x					VAC
43	Notifica el arribo de la mercadería a las bodegas al responsable del proceso de inventarios	jefe de importaciones	10 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,40%	0,5 hrs/mes	\$ 2,62	x					VAC
44	Descarga el comprobante de transferencia y código de retención	jefe de importaciones	5 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 1,31	x					VAC
45	Entrega el comprobante de transferencia y código de retención al transportista	jefe de importaciones	1 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,26			x			NVA
46	Calcula costo de la importación	jefe de importaciones	15 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,60%	0,8 hrs/mes	\$ 3,92	x					VAC
47	Establece el precio de venta al público	jefe de importaciones	15 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,60%	0,8 hrs/mes	\$ 3,92	x					VAC
48	Ingresa información al sistema contable	jefe de importaciones	20 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,80%	1,0 hrs/mes	\$ 5,23	x					VAC
49	Verifica que la información ingresada este correcta	jefe de importaciones	15 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,60%	0,8 hrs/mes	\$ 3,92		x				VAN
50	Sube el registro de comprobante de pago a la nube informática	jefe de importaciones	10 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,40%	0,5 hrs/mes	\$ 2,62	x					VAC
51	Registra la información de los indicadores en la base de datos de la nube informática	jefe de importaciones	15 minutos	cada 1 meses	3 uni.	0,00013412	0,60%	0,8 hrs/mes	\$ 3,92	x					VAC
52	Realiza la declaración juramentada	jefe de importaciones	20 minutos	cada 1 meses	2 uni.	0,00013412	0,54%	0,7 hrs/mes	\$ 3,49	x					VAC
53	Notariza la declaración juramentada	jefe de importaciones	20 minutos	cada 1 meses	2 uni.	0,00013412	0,54%	0,7 hrs/mes	\$ 3,49	x					VAC
54	Paga el servicio de notaría	jefe de importaciones	10 minutos	cada 1 meses	2 uni.	0,00013412	0,27%	0,3 hrs/mes	\$ 1,74	x					VAC
55	Entrega la declaración juramentada al agente afianzado	jefe de importaciones	5 minutos	cada 1 meses	2 uni.	0,00013412	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 0,87			x			NVA
56	Notifica al agente afianzado sobre la aprobación del permiso de importación terrestre	jefe de importaciones	5 minutos	cada 1 meses	2 uni.	0,00013412	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 0,87	x					VAC
TOTAL										35	4	13	4	0	

VA comparativo de realización de importaciones (continuación)

RESUMEN EN VALORES MEJORADO

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	35 act	14,7 hrs	\$ 76,65
VAN	4 act	5,1 hrs	\$ 26,60
NVA	17 act	13,7 hrs	\$ 22,40
Total	56 act	33,4 hrs	\$ 125,66

RESUMEN EN PORCENTAJES MEJORADO

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	62,50%	43,89%	61,00%
VAN	7,14%	15,23%	21,17%
NVA	30,36%	40,88%	17,83%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

RESUMEN EN VALORES ACTUAL

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	44 act	17,4 hrs	\$ 130,86
VAN	9 act	1,8 hrs	\$ 13,35
NVA	16 act	71,5 hrs	\$ 72,17
Total	69 act	90,7 hrs	\$ 216,38

RESUMEN EN PORCENTAJES ACTUAL

	Actual	Actual	Actual
VAC	63,77%	19,18%	60,48%
VAN	13,04%	1,98%	6,17%
NVA	23,19%	78,84%	33,36%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

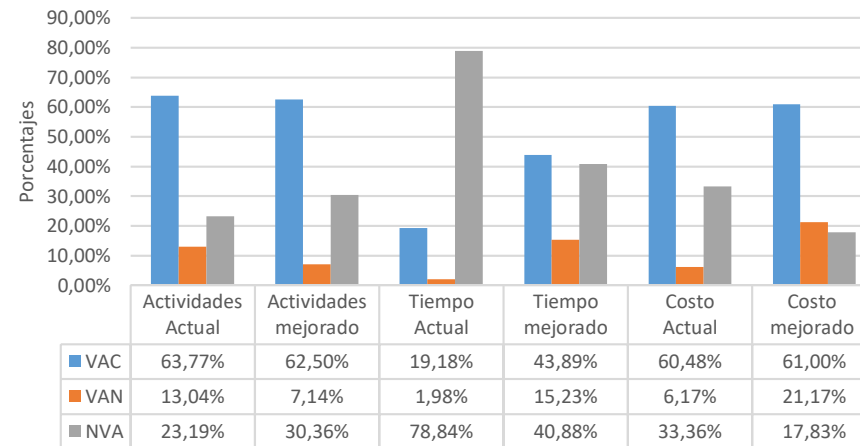
RESUMEN EN VALORES COMPARATIVO

	Actividades Actual	Actividades mejorado	Tiempo Actual	Tiempo mejorado	Costo Actual	Costo mejorado
VAC	44	35	17,40	14,65	\$ 130,86	\$ 76,65
VAN	9	4	1,80	5,09	\$ 13,35	\$ 26,60
NVA	16	17	71,52	13,65	\$ 72,17	\$ 22,40
Total	69	56	90,72	33,39	\$ 216,38	\$ 125,66

RESUMEN EN PORCENTAJES COMPARATIVO

	Actividades Actual	Actividades mejorado	Tiempo Actual	Tiempo mejorado	Costo Actual	Costo mejorado
VAC	63,77%	62,50%	19,18%	43,89%	60,48%	61,00%
VAN	13,04%	7,14%	1,98%	15,23%	6,17%	21,17%
NVA	23,19%	30,36%	78,84%	40,88%	33,36%	17,83%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Análisis de VA comparativo del proceso de realización de importación



No.	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Descarga la lista de empaque	jefe de bodega	3 minutos		cada 1 meses		3 uni.	0,00013412	0,12%	0,2 hrs/mes	\$ 0,72	x					VAC
2	Revisa que los productos cumplan con la lista de empaque	jefe de bodega	20 minutos		cada 1 meses		3 uni.	0,00013412	0,80%	1,0 hrs/mes	\$ 4,83	x					VAN
3	Selecciona una muestra de los lotes importados	jefe de bodega	5 minutos		cada 1 meses		3 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 1,21	x					VAC
4	Revisa presentaciones, sellado, etiquetas y condiciones del empaque	jefe de bodega	10 minutos		cada 1 meses		3 uni.	0,00013412	0,40%	0,5 hrs/mes	\$ 2,41	x					VAN
5	Llena el registro de control de calidad del lote importado	jefe de bodega	5 minutos		cada 1 meses		3 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 1,21	x					VAC
6	Da la orden de descarga a los estibadores	auxiliar de bodega	1 minutos		cada 1 meses		3 uni.	0,00013412	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,22	x					VAC
7	Presenta el pedido para la inspeccion de control de calidad a la salida del producto	auxiliar de bodega	5 minutos		cada 1 días		5 uni.	0,00260417	6,51%	8,1 hrs/mes	\$ 35,81	x					VAC
8	Revisa presentaciones, sellado, etiquetas y condiciones del empaque	jefe de bodega	5 minutos		cada 1 días		5 uni.	0,00260417	6,51%	8,1 hrs/mes	\$ 39,06		x				VAN
9	Llena el registro de control de calidad del pedido	jefe de bodega	5 minutos		cada 1 días		5 uni.	0,00260417	6,51%	8,1 hrs/mes	\$ 39,06	x					VAC
10	Aprueba el envío del pedido	jefe de bodega	2 minutos		cada 1 días		5 uni.	0,00260417	2,60%	3,2 hrs/mes	\$ 15,63	x					VAC
11	Realiza el informe de productos no conformes	jefe de bodega	10 minutos		cada 10 meses		1 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,08	x					VAC
12	Envía el informe al responsable del proceso de reclamos	jefe de bodega	3 minutos		cada 10 meses		1 uni.	0,00013412	0,00%	0,0 hrs/mes	\$ 0,02				x		NVA
13	Apila la mercadería en la zona de productos no conformes	jefe de bodega	30 minutos		cada 10 meses		1 uni.	0,00013412	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,24	x					VAC
14	Sube el informe de productos no conformes a la nube informática	jefe de bodega	3 minutos		cada 10 meses		1 uni.	0,00013412	0,00%	0,0 hrs/mes	\$ 0,02	x					VAC
15	Sube controles de calidad e información de los indicadores a la nube informática	jefe de bodega	3 minutos		cada 1 meses		2 uni.	0,00013412	0,08%	0,1 hrs/mes	\$ 0,48	x					VAC
TOTAL												11	3	1	0	0	

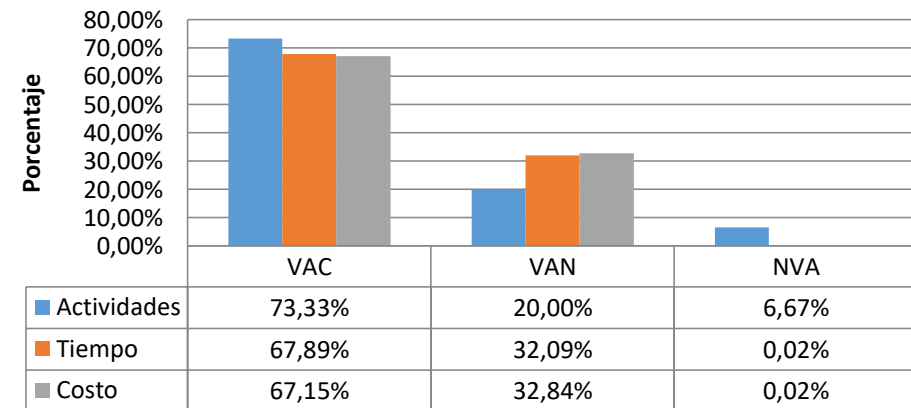
VA DE CONTROL DE CALIDAD	
Total carga	29,9 hrs/mes
Requiere	0,24 personas

RESUMEN EN VALORES

	Actividades	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
VAC	11 act	20,3 hrs	\$ 94,68
VAN	3 act	9,6 hrs	\$ 46,30
NVA	1 act	0,0 hrs	\$ 0,02
Total	15 act	29,9 hrs	\$ 141,01

RESUMEN EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	73,33%	67,89%	67,15%
VAN	20,00%	32,09%	32,84%
NVA	6,67%	0,02%	0,02%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Análisis de Valor Agregado de Control de calidad

No.	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Revisa la programación de crianza	Asistente Administrativa	40 minutos	cada 2	meses		1 uni.	0,00013412	0,27%	0,3 hrs/mes	\$ 1,74	x					VAN
2	Revisa los inventarios físicos de insumos y balanceados	Galponero 1	30 minutos	cada 2	meses		3 uni.	0,00013412	0,60%	0,8 hrs/mes	\$ 2,25			x			VAN
3	Notifica la cantidad faltante de insumos y balanceado vía telefónica a la asistente	Galponero 1	10 minutos	cada 2	meses		3 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 0,75	x					VAC
4	Realiza el pedido de pollos broiler bebe al proveedor nacional vía telefónica	Asistente Administrativa	5 minutos	cada 2	meses		1 uni.	0,00013412	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 0,22	x					VAC
5	Descarga la factura	Asistente Administrativa	3 minutos	cada 2	meses		1 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,13	x					VAC
6	Registra la factura en el sistema contable	Asistente Administrativa	3 minutos	cada 2	meses		1 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,13	x					VAC
7	Ingresa los pollos broiler en la granja de Imbaya	Galponero 1	2 minutos	cada 2	meses		3 uni.	0,00013412	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,15				x		NVA
8	Desinfecta el camión que contiene a los pollos broiler	Galponero 1	10 minutos	cada 2	meses		3 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 0,75	x					VAC
9	Registra la recepción de los pollos broiler	Galponero 1	2 horas	cada 2	meses		3 uni.	0,00804721	2,41%	3,0 hrs/mes	\$ 9,02	x					VAC
10	Verifica que el número de pollos este completo	Galponero 2	40 minutos	cada 2	meses		3 uni.	0,00013412	0,80%	1,0 hrs/mes	\$ 3,01		x				VAN
11	Realiza el pedido de transferencia directa a la cuenta bancaria del proveedor nacional	Asistente Administrativa	5 minutos	cada 2	meses		1 uni.	0,00013412	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 0,22	x					VAC
12	Envía pedido de transferencia directa a la cuenta bancaria del proveedor nacional	Asistente Administrativa	2 minutos	cada 2	meses		1 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,09				x		NVA
13	Espera el comprobante de transferencia	Asistente Administrativa	8 minutos	cada 2	meses		1 uni.	0,00013412	0,05%	0,1 hrs/mes	\$ -					x	NVA
14	Descarga el comprobante de transferencia y código de retención	Asistente Administrativa	5 minutos	cada 2	meses		1 uni.	0,00013412	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 0,22	x					VAC
15	Envía el comprobante de transferencia y código de retención por mail al proveedor nacional	Asistente Administrativa	3 minutos	cada 2	meses		1 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,13				x		NVA
16	Realiza el pedido de balanceado al proveedor nacional vía telefónica	Asistente Administrativa	5 minutos	cada 1	meses		1 uni.	0,00013412	0,07%	0,1 hrs/mes	\$ 0,44	x					VAC
17	Descarga la factura	Asistente Administrativa	2 minutos	cada 1	meses		1 uni.	0,00013412	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 0,17	x					VAC
18	Registra la factura en el sistema contable	Asistente Administrativa	3 minutos	cada 1	meses		1 uni.	0,00013412	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,26	x					VAC
19	Ingresa balanceado en la granja de Imbaya	Galponero 1	2 minutos	cada 1	meses		1 uni.	0,00013412	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 0,10				x		NVA
20	Desinfecta el camión que contiene el balanceado	Galponero 1	15 minutos	cada 1	meses		2 uni.	0,00013412	0,40%	0,5 hrs/mes	\$ 1,50	x					VAC
21	Registra el balanceado en la granja de Imbaya	Galponero 1	1 horas	cada 1	meses		2 uni.	0,00804721	1,61%	2,0 hrs/mes	\$ 6,01	x					VAC
22	Verifica que el número de costales de balanceado este completo	Galponero 2	40 minutos	cada 1	meses		2 uni.	0,00013412	1,07%	1,3 hrs/mes	\$ 4,01		x				VAN
23	Realiza el pedido de transferencia directa a la cuenta bancaria del proveedor nacional	Asistente Administrativa	5 minutos	cada 1	meses		1 uni.	0,00013412	0,07%	0,1 hrs/mes	\$ 0,44	x					VAC
24	Envía pedido de transferencia directa a la cuenta bancaria del proveedor nacional	Asistente Administrativa	3 minutos	cada 1	meses		1 uni.	0,00013412	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,26				x		NVA
25	Espera el comprobante de transferencia	Asistente Administrativa	10 minutos	cada 1	meses		1 uni.	0,00013412	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ -					x	NVA
26	Descarga el comprobante de transferencia y código de retención	Asistente Administrativa	5 minutos	cada 1	meses		1 uni.	0,00013412	0,07%	0,1 hrs/mes	\$ 0,44	x					VAC
27	Envía el comprobante de transferencia y código de retención por mail al proveedor nacional	Asistente Administrativa	3 minutos	cada 1	meses		1 uni.	0,00013412	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,26				x		NVA
28	Realiza el pedido de insumos y herramientas al proveedor nacional vía telefónica	Asistente Administrativa	5 minutos	cada 4	meses		1 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,11	x					VAC
29	Descarga la factura	Asistente Administrativa	2 minutos	cada 4	meses		1 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,04	x					VAC
30	Registra la factura en el sistema contable	Asistente Administrativa	3 minutos	cada 4	meses		1 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,07	x					VAC
31	Realiza el pedido de transferencia directa a la cuenta bancaria del proveedor nacional	Asistente Administrativa	5 minutos	cada 4	meses		1 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,11	x					VAC
32	Envía pedido de transferencia directa a la cuenta bancaria del proveedor nacional	Asistente Administrativa	2 minutos	cada 4	meses		1 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,04				x		NVA
33	Espera el comprobante de transferencia	Asistente Administrativa	8 minutos	cada 4	meses		1 uni.	0,00013412	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ -					x	NVA
34	Descarga el comprobante de transferencia y código de retención	Asistente Administrativa	5 minutos	cada 4	meses		1 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,11	x					VAC
35	Envía el comprobante de transferencia y código de retención por mail al proveedor nacional	Asistente Administrativa	3 minutos	cada 4	meses		1 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,07				x		NVA
36	Retira los insumos y herramientas	Gerente general	10 minutos	cada 4	meses		1 uni.	0,00013412	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 1,68	x					VAC
37	Sube registro de comprobantes de pago e información de indicadores a la nube informática	Asistente Administrativa	12 minutos	cada 1	meses		1 uni.	0,00013412	0,16%	0,2 hrs/mes	\$ 1,05	x					VAC
TOTAL												22	3	9	3	0	

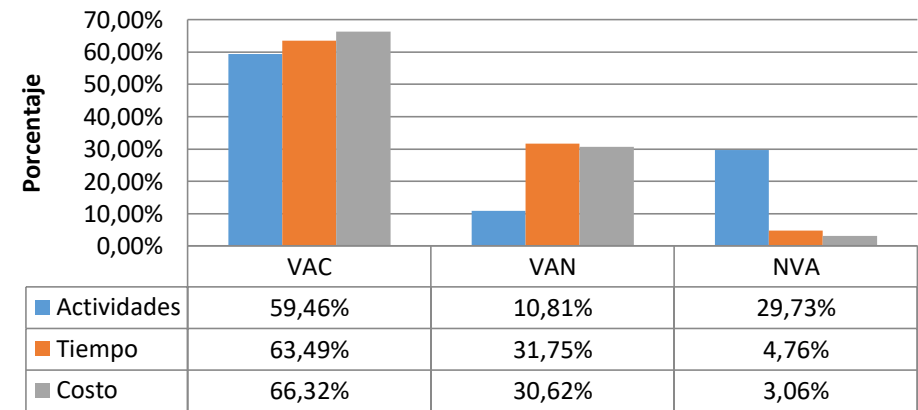
VA de Compras	
Total carga	10,8 hrs/mes
Requiere	0,09 personas

RESUMEN EN VALORES

	Actividades	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
VAC	22 act	6,8 hrs	\$ 23,85
VAN	4 act	3,4 hrs	\$ 11,01
NVA	11 act	0,5 hrs	\$ 1,10
Total	37 act	10,8 hrs	\$ 35,96

RESUMEN EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	59,46%	63,49%	66,32%
VAN	10,81%	31,75%	30,62%
NVA	29,73%	4,76%	3,06%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Análisis de Valor Agregado de Compras

No.	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Descarga la lista de empaque de la nube informática	Auxiliar de bodega	3 minutos	cada 30 días			1 uni.	0,002604167	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 0,14	x					VAC
2	Revisa la programación de almacenamiento	jefe de bodega	25 minutos	cada 30 días			1 uni.	0,002604167	0,22%	0,3 hrs/mes	\$ 1,30		x				VAN
3	Realiza hoja de reparto	jefe de bodega	15 minutos	cada 2 meses			3 uni.	0,00013412	0,30%	0,4 hrs/mes	\$ 1,81	x					VAC
4	Contrata estibadores	jefe de bodega	20 minutos	cada 30 días			3 uni.	0,002604167	0,52%	0,6 hrs/mes	\$ 3,13	x					VAC
5	Prepara la bodega	Auxiliar de bodega	15 minutos	cada 30 días			3 uni.	0,002604167	0,39%	0,5 hrs/mes	\$ 2,15	x					VAC
6	Recibe la importación	jefe de bodega	7 minutos	cada 30 días			3 uni.	0,002604167	0,18%	0,2 hrs/mes	\$ 1,09			x			NVA
7	Solicita verbalmente el control de calidad de entrada	Auxiliar de bodega	1 minutos	cada 30 días			3 uni.	0,002604167	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 0,14	x					VAC
8	Ordena la descarga del contenedor	jefe de bodega	2 minutos	cada 30 días			3 uni.	0,002604167	0,05%	0,1 hrs/mes	\$ 0,31	x					VAC
9	Coloca las pegatinas de los códigos de barra a los productos que pasan el control	Auxiliar de bodega	40 minutos	cada 30 días			3 uni.	0,002604167	1,04%	1,3 hrs/mes	\$ 5,73	x					VAC
10	Registra la entrada de la mercadería con el lector óptico	Auxiliar de bodega	25 minutos	cada 30 días			3 uni.	0,002604167	0,65%	0,8 hrs/mes	\$ 3,58	x					VAC
11	Indica al transportista la cantidad y tipo de producto que se transporta a la bodega de Imbaya	Auxiliar de bodega	10 minutos	cada 2 meses			3 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 1,11	x					VAC
12	Entrega la copia de la hoja de reparto	Auxiliar de bodega	1 minutos	cada 2 meses			3 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,11			x			NVA
13	Archiva la hoja de reparto	Auxiliar de bodega	2 minutos	cada 2 meses			3 uni.	0,00013412	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,22					x	NVA
14	Revisa concordancia entre las existencias físicas y el inventario del sistema probabilístico Q	Auxiliar de bodega	40 minutos	cada 30 días			1 uni.	0,002604167	0,35%	0,4 hrs/mes	\$ 1,91	x					VAN
15	Recibe factura por servicios de estibaje	Auxiliar de bodega	1 minutos	cada 30 días			3 uni.	0,002604167	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 0,14			x			NVA
16	Envía pedido de dinero en efectivo para los estibadores	jefe de bodega	2 minutos	cada 30 días			3 uni.	0,002604167	0,05%	0,1 hrs/mes	\$ 0,31			x			NVA
17	Espera el dinero en efectivo		8 minutos	cada 30 días			3 uni.	0,002604167	0,21%	0,3 hrs/mes	\$ -				x		NVA
18	Recibe el dinero en efectivo y retención	jefe de bodega	1 minutos	cada 30 días			3 uni.	0,002604167	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 0,16			x			NVA
19	Paga el servicio de estibado	jefe de bodega	8 minutos	cada 30 días			3 uni.	0,002604167	0,21%	0,3 hrs/mes	\$ 1,25	x					VAC
20	Registra el pago de estibado en el sistema contable	jefe de bodega	5 minutos	cada 30 días			3 uni.	0,002604167	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 0,78	x					VAC
21	Pone en práctica las BPA	Auxiliar de bodega	20 minutos	cada 15 días			1 uni.	0,002604167	0,35%	0,4 hrs/mes	\$ 1,91	x					VAC
22	Realiza control de las BPA y el aseo de las instalaciones	Jefe de importaciones	40 minutos	cada 15 días			1 uni.	0,002604167	0,69%	0,9 hrs/mes	\$ 4,51		x				VAN
23	Descarga la nota de pedido	Auxiliar de bodega	3 minutos	cada 1 días			5 uni.	0,002604167	3,91%	4,9 hrs/mes	\$ 21,48	x					VAC
24	Prepara el pedido en la bodega central	Auxiliar de bodega	5 minutos	cada 1 días			5 uni.	0,002604167	6,51%	8,1 hrs/mes	\$ 35,81	x					VAC
25	Solicita verbalmente el control de calidad de salida	Auxiliar de bodega	2 minutos	cada 1 días			1 uni.	0,002604167	0,52%	0,6 hrs/mes	\$ 2,86	x					VAC
26	Registra la salida de la mercadería con el lector óptico	Auxiliar de bodega	5 minutos	cada 1 días			5 uni.	0,002604167	6,51%	8,1 hrs/mes	\$ 35,81	x					VAC
27	Autoriza la salida de la mercadería	Jefe de bodega	2 minutos	cada 1 días			5 uni.	0,002604167	2,60%	3,2 hrs/mes	\$ 15,63	x					VAC
28	Monitorea el sistema probabilístico de revisión continua Q	jefe de bodega	3 horas	cada 1 meses			1 uni.	0,00804721	2,41%	3,0 hrs/mes	\$ 14,48		x				VAN
29	Realiza el registro de comprobantes de pago	jefe de bodega	10 minutos	cada 1 meses			1 uni.	0,00013412	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 0,80	x					VAC
30	Sube el registro de comprobantes de pago e información de indicadores a la nube informática	jefe de bodega	4 minutos	cada 1 meses			1 uni.	0,00013412	0,05%	0,1 hrs/mes	\$ 0,32	x					VAC
31	Sube los resultados del sistema Q a la base de datos de la nube informática	jefe de bodega	25 minutos	cada 1 meses			1 uni.	0,00013412	0,34%	0,4 hrs/mes	\$ 2,01	x					VAC
TOTAL												20	4	5	1	1	

VA comparativo de inventarios	
Total carga	35,7 hrs/mes
Requiere	0,29 personas

RESUMEN EN VALORES MEJORADO

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	20 act	30,4 hrs	\$ 136,77
VAN	4 act	4,6 hrs	\$ 22,21
NVA	7 act	0,7 hrs	\$ 2,04
Total	31 act	35,7 hrs	\$ 161,02

RESUMEN EN PORCENTAJES MEJORADO

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	64,52%	85,27%	84,94%
VAN	12,90%	12,80%	13,79%
NVA	22,58%	1,93%	1,27%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

RESUMEN EN VALORES ACTUAL

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	11 act	3,1 hrs	\$ 16,01
VAN	5 act	30,7 hrs	\$ 136,15
NVA	2 act	0,0 hrs	\$ 0,20
Total	18 act	33,8 hrs	\$ 152,36

RESUMEN EN PORCENTAJES ACTUAL

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	61,11%	9,06%	10,51%
VAN	27,78%	90,81%	89,36%
NVA	11,11%	0,13%	0,13%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

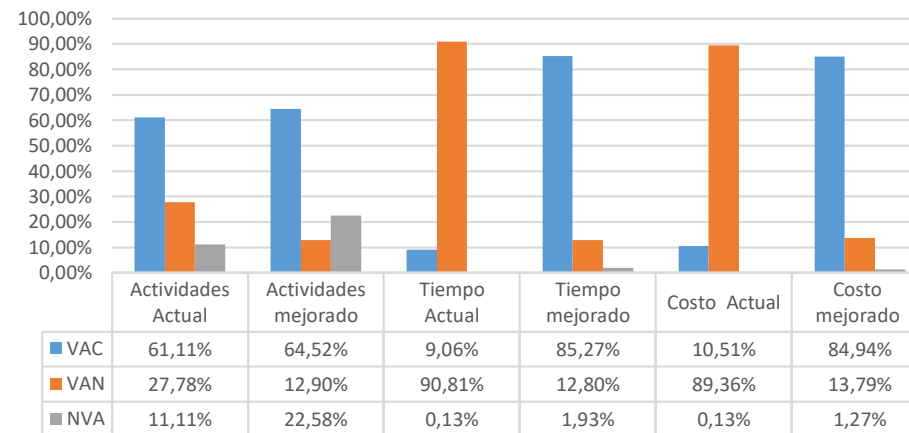
RESUMEN EN VALORES COMPARATIVO

	Actividades Actual	Actividades mejorado	Tiempo Actual	Tiempo mejorado	Costo Actual	Costo mejorado
VAC	11	20	3,06	30,41	\$ 16,01	\$ 136,77
VAN	5	4	30,69	4,56	\$ 136,15	\$ 22,21
NVA	2	7	0,04	0,69	\$ 0,20	\$ 2,04
Total	18	31	33,80	35,66	\$ 152,36	\$ 161,02

RESUMEN EN PORCENTAJES COMPARATIVO

	Actividades Actual	Actividades mejorado	Tiempo Actual	Tiempo mejorado	Costo Actual	Costo mejorado
VAC	61,11%	64,52%	9,06%	85,27%	10,51%	84,94%
VAN	27,78%	12,90%	90,81%	12,80%	89,36%	13,79%
NVA	11,11%	22,58%	0,13%	1,93%	0,13%	1,27%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Análisis de VA comparativo del proceso de inventarios



No.	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Descarga la ficha de reclamo y nota de pedido	Auxiliar de bodega	3 minutos	cada 4	meses	1 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,06	x						VAC
2	Alista el nuevo pedido	Auxiliar de bodega	7 minutos	cada 4	meses	1 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,13	x						VAC
3	Solicita verbalmente el control de calidad	Auxiliar de bodega	2 minutos	cada 4	meses	1 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,04	x						VAC
4	Registra la salida de la mercadería de reposición con el lector óptico	Auxiliar de bodega	5 minutos	cada 4	meses	1 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,09	x						VAC
5	Envía los productos al proceso de envío	Auxiliar de bodega	2 minutos	cada 4	meses	1 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,04			x				NVA
6	Recibe los items dañados	Auxiliar de bodega	2 minutos	cada 4	meses	1 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,04			x				NVA
7	Verifica los daños mencionados por el cliente	Jefe de bodega	10 minutos	cada 4	meses	1 uni.	0,00013412	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 0,20	x						VAN
8	Apila los productos dañados en la zona de no conforme	Auxiliar de bodega	7 minutos	cada 4	meses	1 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,13	x						VAC
9	Coloca las pegatinas de los códigos de barra nuevo	Auxiliar de bodega	4 minutos	cada 4	meses	1 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,07	x						VAC
10	Registra la entrada de la mercadería como producto no conforme con el lector óptico	Auxiliar de bodega	5 minutos	cada 4	meses	1 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,09	x						VAC
11	Verifica el registro de las existencias dañadas en el sistema contable	Jefe de bodega	5 minutos	cada 4	meses	1 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,10	x						VAN
12	Realiza la ficha de devolución de los productos	Auxiliar de bodega	15 minutos	cada 4	meses	1 uni.	0,00013412	0,05%	0,1 hrs/mes	\$ 0,28	x						VAC
13	Sube la ficha de devolución de los productos no conformes a la base de datos de la nube informática	Auxiliar de bodega	3 minutos	cada 4	meses	1 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,06	x						VAC
14	Sube la información de los indicadores base de datos de la nube informática	Auxiliar de bodega	3 minutos	cada 4	meses	1 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,06	x						VAC
TOTAL												10	2	2	0	0	

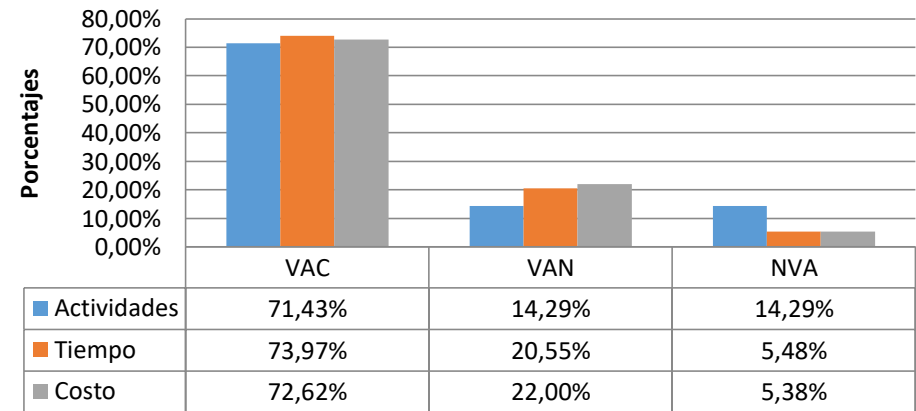
VA de devolución de mercadería	
Total carga	0,3 hrs/mes
Requiere	0,00 personas

RESUMEN EN VALORES

	Actividades	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
VAC	10 act	0,2 hrs	\$ 1,00
VAN	2 act	0,1 hrs	\$ 0,30
NVA	2 act	0,0 hrs	\$ 0,07
Total	14 act	0,3 hrs	\$ 1,37

RESUMEN EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	71,43%	73,97%	72,62%
VAN	14,29%	20,55%	22,00%
NVA	14,29%	5,48%	5,38%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Análisis de Valor Agregado de Devolución de Mercadería

No.	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur.	Intervalo	Escala Int.	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Revisa la planificación de ventas y resultados del inventario con sistema Q	Asistente administrativa	1 horas		cada 1 meses		1 uni.	0,00804721	0,80%	1,0 hrs/mes	\$ 5,23	x					VAN
2	Atiende al pedido del cliente	Asistente administrativa	7 minutos		cada 1 días		8 uni.	0,002604167	14,58%	18,1 hrs/mes	\$ 94,79	x					VAC
3	Revisa stocks del producto	Asistente administrativa	3 minutos		cada 1 días		8 uni.	0,002604167	6,25%	7,8 hrs/mes	\$ 40,63	x					VAN
4	Avisa al cliente si hay o no el producto en stock	Asistente administrativa	1 minutos		cada 1 días		8 uni.	0,002604167	2,08%	2,6 hrs/mes	\$ 13,54	x					VAC
5	Realiza la nota de pedido electrónica	Asistente administrativa	2 minutos		cada 1 días		5 uni.	0,002604167	2,60%	3,2 hrs/mes	\$ 16,93	x					VAC
6	Notifica al cliente el tiempo de entrega	Asistente administrativa	3 minutos		cada 1 días		5 uni.	0,002604167	3,91%	4,9 hrs/mes	\$ 25,39	x					VAC
7	Envía nota de pedido al proceso de envío por mail	Asistente administrativa	2 minutos		cada 1 días		5 uni.	0,002604167	2,60%	3,2 hrs/mes	\$ 16,93			x			NVA
8	Genera la factura electrónica en el sistema contable	Auxiliar de bodega	4 minutos		cada 1 días		5 uni.	0,002604167	5,21%	6,5 hrs/mes	\$ 28,65	x					VAC
9	Envía la factura al cliente por mail con copia al proceso de cobros	Auxiliar de bodega	2 minutos		cada 1 días		5 uni.	0,002604167	2,60%	3,2 hrs/mes	\$ 14,32			x			NVA
10	Ingresa la nota de pedido a la base de datos de la nube informática	Asistente administrativa	5 minutos		cada 1 días		5 uni.	0,002604167	6,51%	8,1 hrs/mes	\$ 42,32	x					VAN
11	Sube la información de los indicadores a la nube informática	Asistente administrativa	3 minutos		cada 1 días		1 uni.	0,002604167	0,78%	1,0 hrs/mes	\$ 5,08	x					VAN
12	Notifica al cliente que la importación llegó	Asistente administrativa	5 minutos		cada 30 días		3 uni.	0,002604167	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 0,85	x					VAC
TOTAL												8	2	2	0	0	

VA comparativo de ventas	
Total carga	59,7 hrs/mes
Requiere	0,48 personas

RESUMEN EN VALORES MEJORADO

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	6 act	35,4 hrs	\$ 180,14
VAN	4 act	17,8 hrs	\$ 93,25
NVA	2 act	6,5 hrs	\$ 31,25
Total	12 act	59,7 hrs	\$ 304,64

RESUMEN EN VALORES ACTUAL

	Actual	Actual	Actual
VAC	30 act	110,3 hrs	\$ 589,93
VAN	4 act	81,0 hrs	\$ 455,83
NVA	22 act	225,1 hrs	\$ 980,90
Total	56 act	416,4 hrs	\$ 2.026,66

RESUMEN EN VALORES COMPARATIVO

	Actividades Actual	Actividades mejorado	Tiempo Actual	Tiempo mejorado	Costo Actual	Costo mejorado
VAC	30	6	110,35	35,44	\$ 589,93	\$ 180,14
VAN	4	4	81,03	17,83	\$ 455,83	\$ 93,25
NVA	22	2	225,06	6,47	\$ 980,90	\$ 31,25
Total	56	12	416,44	59,74	\$ 2.026,66	\$ 304,64

RESUMEN EN PORCENTAJES MEJORADO

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	50,00%	59,32%	59,13%
VAN	33,33%	29,84%	30,61%
NVA	16,67%	10,83%	10,26%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

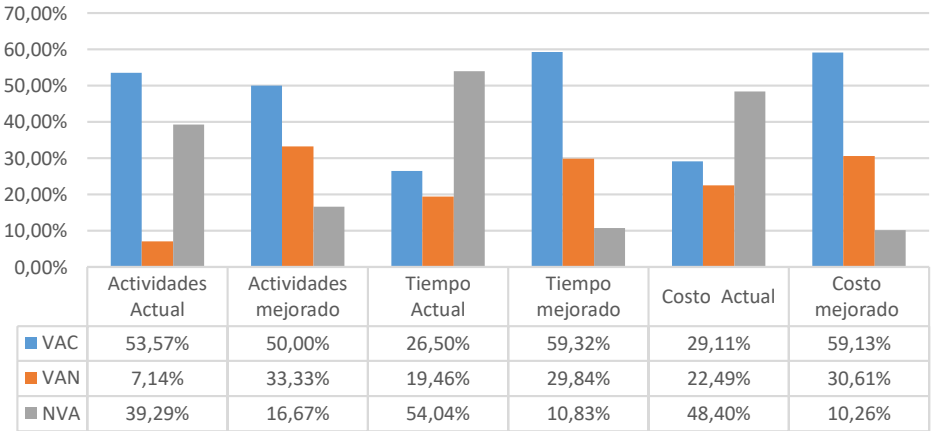
RESUMEN EN PORCENTAJES ACTUAL

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	53,57%	26,50%	29,11%
VAN	7,14%	19,46%	22,49%
NVA	39,29%	54,04%	48,40%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

RESUMEN EN PORCENTAJES COMPARATIVO

	Actividades Actual	Actividades mejorado	Tiempo Actual	Tiempo mejorado	Costo Actual	Costo mejorado
VAC	53,57%	50,00%	26,50%	59,32%	29,11%	59,13%
VAN	7,14%	33,33%	19,46%	29,84%	22,49%	30,61%
NVA	39,29%	16,67%	54,04%	10,83%	48,40%	10,26%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Análisis de VA comparativo del proceso de ventas



No.	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur	Intervalo	Escala Int	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Revisa la programación de visitas a clientes anual y la programación de ventas anual	Gerente general	40 minutos	cada 1 meses	1 uni.	0,00013412	0,54%	0,7 hrs/mes	\$ 26,82		x						VAN
2	Revisa las investigaciones realizadas para nuevos mercados	Gerente general	40 minutos	cada 6 meses	1 uni.	0,00013412	0,09%	0,1 hrs/mes	\$ 4,47		x						VAN
3	Recibe información de los catálogos y fichas técnicas	Gerente general	2 minutos	cada 1 meses	10 uni.	0,00013412	0,27%	0,3 hrs/mes	\$ 13,41				x				NVA
4	Revisa información de los catálogos y fichas técnicas	Gerente general	25 minutos	cada 1 meses	10 uni.	0,00013412	3,35%	4,2 hrs/mes	\$ 167,65		x						VAN
5	Programa cita con el cliente	Gerente general	10 minutos	cada 15 días	23 uni.	0,00260417	3,99%	5,0 hrs/mes	\$ 199,65		x						VAC
6	Registra salida de muestras de productos	Galponero 1	10 minutos	cada 1 años	23 uni.	1,1177E-05	0,26%	0,3 hrs/mes	\$ 0,96		x						VAC
7	Carga las muestras a la camioneta del gerente	Galponero 1	10 minutos	cada 1 años	23 uni.	1,1177E-05	0,26%	0,3 hrs/mes	\$ 0,96					x			NVA
8	Revisa el registro de salida de muestras de productos	Gerente general	8 minutos	cada 1 años	23 uni.	1,1177E-05	0,21%	0,3 hrs/mes	\$ 10,28		x						VAN
9	Firma registro de salida de muestras de productos	Gerente general	2 minutos	cada 1 años	23 uni.	1,1177E-05	0,05%	0,1 hrs/mes	\$ 2,57		x						VAC
10	Entrega copia del registro al gerente	Galponero 1	1 minutos	cada 1 años	23 uni.	1,1177E-05	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 0,10					x			NVA
11	Archiva el registro	Galponero 1	1 minutos	cada 1 años	23 uni.	1,1177E-05	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 0,10							x	NVA
12	Llega hasta la granja del cliente	Gerente general	1 horas	cada 15 días	23 uni.	0,15625	23,96%	29,8 hrs/mes	\$ 1.197,92					x			NVA
13	Revisa las instalaciones y procesos de crianza	Gerente general	40 minutos	cada 15 días	23 uni.	0,00260417	15,97%	19,8 hrs/mes	\$ 798,61		x						VAN
14	Sugiere mejoras en los procesos	Gerente general	25 minutos	cada 15 días	23 uni.	0,00260417	9,98%	12,4 hrs/mes	\$ 499,13		x						VAC
15	Entrega las fichas técnicas y catalogos	Gerente general	1 minutos	cada 45 días	23 uni.	0,00260417	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 6,66					x			NVA
16	Analiza el uso eficiente de los productos	Gerente general	25 minutos	cada 15 días	23 uni.	0,00260417	9,98%	12,4 hrs/mes	\$ 499,13		x						VAC
17	Analiza precios, cantidades de pedido y tiempos de entrega	Gerente general	40 minutos	cada 6 meses	23 uni.	0,00013412	2,06%	2,6 hrs/mes	\$ 102,83		x						VAC
18	Entrega muestras de productos para ensayo	Gerente general	5 minutos	cada 1 años	23 uni.	1,1177E-05	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 6,43					x			NVA
19	Analiza los resultados obtenidos en los anteriores lotes	Gerente general	35 minutos	cada 60 días	23 uni.	0,00260417	3,49%	4,3 hrs/mes	\$ 174,70		x						VAC
20	Muestra los resultados obtenidos en la granja de la empresa	Gerente general	40 minutos	cada 60 días	23 uni.	0,00260417	3,99%	5,0 hrs/mes	\$ 199,65		x						VAC
21	Resuelve dudas del cliente	Gerente general	20 minutos	cada 15 días	23 uni.	0,00260417	7,99%	9,9 hrs/mes	\$ 399,31		x						VAC
22	Sugiere el uso de la página web y las redes sociales de la empresa	Gerente general	5 minutos	cada 30 días	23 uni.	0,00260417	1,00%	1,2 hrs/mes	\$ 49,91		x						VAC
23	Solicita firma del cliente en el registro de visitas	Gerente general	2 minutos	cada 15 días	23 uni.	0,00260417	0,80%	1,0 hrs/mes	\$ 39,93		x						VAC
24	Analizan nuevos acuerdos comerciales	Gerente general	40 minutos	cada 60 días	23 uni.	0,00260417	3,99%	5,0 hrs/mes	\$ 199,65		x						VAC
25	Notifica a la asistente de los nuevos acuerdos en las ventas	Gerente general	20 minutos	cada 60 días	11 uni.	0,00260417	0,95%	1,2 hrs/mes	\$ 47,74		x						VAC
26	Ingresa el informe de la visita a la base de datos y sube a la nube electronica	Gerente general	10 minutos	cada 15 días	23 uni.	0,00260417	3,99%	5,0 hrs/mes	\$ 199,65		x						VAC
27	Realiza video llamada de refuerzo con el cliente al final del ciclo de crianza	Gerente general	20 minutos	cada 60 días	23 uni.	0,00260417	2,00%	2,5 hrs/mes	\$ 99,83		x						VAC
28	Realiza video llamada de confirmación de visita del técnico	Gerente general	10 minutos	cada 1 años	3 uni.	1,1177E-05	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 1,68		x						VAC
29	Recibe datos de los vuelos del técnico	Gerente general	2 minutos	cada 1 años	3 uni.	1,1177E-05	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,34					x			NVA
30	Traslada al tecnico a su hotel	Gerente general	1 horas	cada 1 años	9 uni.	0,0006706	0,60%	0,8 hrs/mes	\$ 30,18						x		NVA
31	Recibe las fichas técnicas y material de apoyo encargadas en base a las planificaciones anuales que utilicen fichas técnicas	Gerente general	3 minutos	cada 1 años	3 uni.	1,1177E-05	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,50						x		NVA
32	Entrega las fichas técnicas y material de apoyo al proceso de marketing y publicidad	Gerente general	3 minutos	cada 1 años	3 uni.	1,1177E-05	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,50						x		NVA
33	Llega a la oficina del cliente potencial	Gerente general	30 minutos	cada 1 años	2 uni.	1,1177E-05	0,07%	0,1 hrs/mes	\$ 3,35						x		NVA
34	Explica los beneficios de las líneas de productos	Gerente general	15 minutos	cada 1 años	2 uni.	1,1177E-05	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 1,68		x						VAC
35	Muestra los resultados obtenidos en la granja de la empresa	Gerente general	15 minutos	cada 1 años	2 uni.	1,1177E-05	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 1,68		x						VAC
36	Entrega catálogo	Gerente general	1 minutos	cada 1 años	2 uni.	1,1177E-05	0,00%	0,0 hrs/mes	\$ 0,11						x		NVA
37	Acuerda una segunda Cita	Gerente general	5 minutos	cada 1 años	1 uni.	1,1177E-05	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,28		x						VAC
38	Crea carpeta del historial del cliente en la nube informática	Jefe de marketing	5 minutos	cada 1 años	1 uni.	1,1177E-05	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,04		x						VAC
39	Sube información de indicadores en la nube informática	Gerente general	5 minutos	cada 6 meses	1 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,56		x						VAC
											TOTAL	21	5	12	0	1	

VA COMPARATIVO DE VISITA A CLIENTES	
Total carga	124,6 hrs/mes
Requiere	1,00 personas

RESUMEN EN VALORES MEJORADO

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	21 act	67,9 hrs	\$ 2.720,55
VAN	5 act	25,0 hrs	\$ 1.007,84
NVA	13 act	31,7 hrs	\$ 1.260,55
Total	39 act	124,6 hrs	\$ 4.988,93

RESUMEN EN PORCENTAJES MEJORADO

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	53,85%	54,49%	54,53%
VAN	12,82%	20,10%	20,20%
NVA	33,33%	25,42%	25,27%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

RESUMEN EN VALORES ACTUAL

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	11 act	435,4 hrs	\$ 17.519,53
VAN	2 act	299,6 hrs	\$ 12.054,04
NVA	5 act	673,6 hrs	\$ 27.102,86
Total	18 act	1408,6 hrs	\$ 56.676,43

RESUMEN EN PORCENTAJES ACTUAL

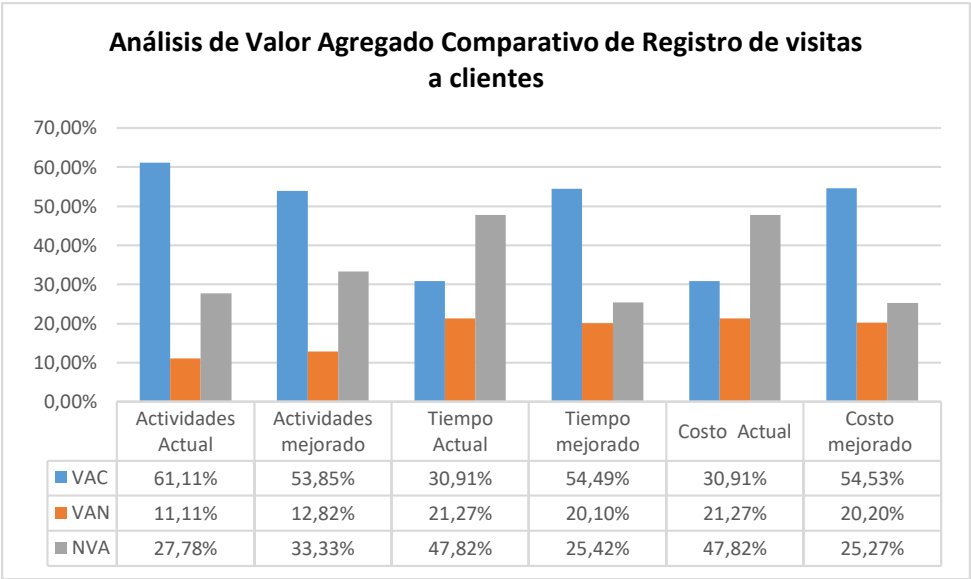
	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	61,11%	30,91%	30,91%
VAN	11,11%	21,27%	21,27%
NVA	27,78%	47,82%	47,82%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

RESUMEN EN VALORES COMPARATIVO

	Actividades Actual	Actividades mejorado	Tiempo Actual	Tiempo mejorado	Costo Actual	Costo mejorado
VAC	11	21	435,42	67,92	\$ 17.519,53	\$ 2.720,55
VAN	2	5	299,58	25,05	\$ 12.054,04	\$ 1.007,84
NVA	5	13	673,60	31,68	\$ 27.102,86	\$ 1.260,55
Total	18	39	1.408,60	124,65	\$ 56.676,43	\$ 4.988,93

RESUMEN EN PORCENTAJES COMPARATIVO

	Actividades Actual	Actividades mejorado	Tiempo Actual	Tiempo mejorado	Costo Actual	Costo mejorado
VAC	61,11%	53,85%	30,91%	54,49%	30,91%	54,53%
VAN	11,11%	12,82%	21,27%	20,10%	21,27%	20,20%
NVA	27,78%	33,33%	47,82%	25,42%	47,82%	25,27%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%



No.	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur	Intervalo	Escala Int	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Realiza la programación de investigaciones	Jefe de marketing	1 horas		cada 6	meses	1 uni.	0,00804721	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 0,87	x					VAC
2	Delimita el tema a investigar	Jefe de marketing	1 horas		cada 6	meses	2 uni.	0,00804721	0,27%	0,3 hrs/mes	\$ 1,74	x					VAC
3	Revisa informes y resultados de los análisis de indicadores de las visitas a clientes nuevos y antiguos	Jefe de marketing	8 horas		cada 6	meses	1 uni.	0,00804721	1,07%	1,3 hrs/mes	\$ 6,97		x				VAN
4	Selecciona una muestra de la cartera de clientes	Jefe de marketing	2 horas		cada 6	meses	1 uni.	0,00804721	0,27%	0,3 hrs/mes	\$ 1,74	x					VAC
5	Programa citas con los clientes	Jefe de marketing	10 minutos		cada 6	meses	10 uni.	0,00013412	0,22%	0,3 hrs/mes	\$ 1,45	x					VAC
6	se traslada hasta las oficinas de los clientes	Jefe de marketing	30 minutos		cada 6	meses	10 uni.	0,00013412	0,67%	0,8 hrs/mes	\$ 4,36			x			NVA
7	Recopila necesidades y sugerencias sobre el tema investigado	Jefe de marketing	45 minutos		cada 6	meses	10 uni.	0,00013412	1,01%	1,3 hrs/mes	\$ 6,54	x					VAC
8	Revisa informes e indicadores de ventas	Jefe de marketing	8 horas		cada 6	meses	1 uni.	0,00804721	1,07%	1,3 hrs/mes	\$ 6,97		x				VAN
9	Solicita sugerencias de los empleados por mail	Jefe de marketing	10 minutos		cada 6	meses	7 uni.	0,00013412	0,16%	0,2 hrs/mes	\$ 1,02	x					VAC
10	Recopila las sugerencias de los empleados	Jefe de marketing	2 horas		cada 6	meses	7 uni.	0,00804721	1,88%	2,3 hrs/mes	\$ 12,20	x					VAC
11	Realiza el informe de necesidades y sugerencias de clientes y empleados	Jefe de marketing	2 horas		cada 6	meses	2 uni.	0,00804721	0,54%	0,7 hrs/mes	\$ 3,49	x					VAC
12	Sube el informe de necesidades y sugerencias de clientes y empleados a la nube informática	Jefe de marketing	10 minutos		cada 6	meses	2 uni.	0,00013412	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,29	x					VAC
13	Lee revistas avícolas nacionales e internacionales	Jefe de marketing	15 minutos		cada 1	meses	3 uni.	0,00013412	0,60%	0,8 hrs/mes	\$ 3,92	x					VAC
14	Se traslada hasta las oficinas de los organizaciones privadas y públicas que generan datos estadísticos	Jefe de marketing	30 minutos		cada 6	meses	5 uni.	0,00013412	0,34%	0,4 hrs/mes	\$ 2,18			x			NVA
15	Recopila datos estadísticos del sector	Jefe de marketing	1 horas		cada 6	meses	5 uni.	0,00804721	0,67%	0,8 hrs/mes	\$ 4,36	x					VAC
16	Supervisa el avance de la investigación	Gerente general	2 horas		cada 3	meses	2 uni.	0,00804721	1,07%	1,3 hrs/mes	\$ 53,65		x				VAN
17	Busca más información sobre el sector en internet	Jefe de marketing	30 minutos		cada 1	meses	1 uni.	0,00013412	0,40%	0,5 hrs/mes	\$ 2,62	x					VAC
18	Se traslada a los eventos sociales	Jefe de marketing	30 minutos		cada 6	meses	1 uni.	0,00013412	0,07%	0,1 hrs/mes	\$ 0,44			x			NVA
19	Recopila información de avances e innovaciones del sector avícola	Jefe de marketing	3 horas		cada 6	meses	1 uni.	0,00804721	0,40%	0,5 hrs/mes	\$ 2,62	x					VAC
20	Programa reunión con el gerente	Jefe de marketing	3 minutos		cada 2	meses	1 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,13	x					VAC
21	Recopila información de los resultados de la aplicación de los productos en las granjas	Jefe de marketing	1 horas		cada 2	meses	1 uni.	0,00804721	0,40%	0,5 hrs/mes	\$ 2,62	x					VAC
22	Redacta los resultados de la investigación	Jefe de marketing	3 semanas		cada 6	meses	2 uni.	0,24	24,00%	29,8 hrs/mes	\$ 156,00	x					VAC
23	Sube la investigación e información de indicadores a la nube informática	Jefe de marketing	10 minutos		cada 6	meses	2 uni.	0,00013412	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,29	x					VAC
TOTAL												17	3	3	0	0	

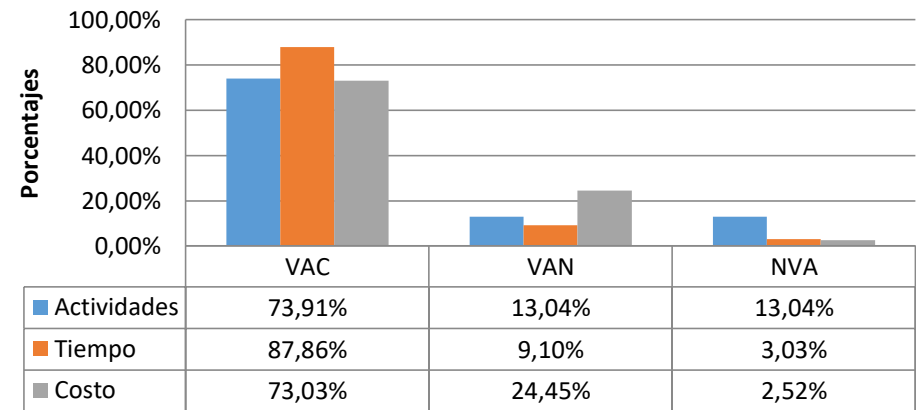
VA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO	
Total carga	43,9 hrs/mes
Requiere	0,35 personas

RESUMEN EN VALORES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	17 act	38,6 hrs	\$ 201,90
VAN	3 act	4,0 hrs	\$ 67,60
NVA	3 act	1,3 hrs	\$ 6,97
Total	23 act	43,9 hrs	\$ 276,47

RESUMEN EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	73,91%	87,86%	73,03%
VAN	13,04%	9,10%	24,45%
NVA	13,04%	3,03%	2,52%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Análisis de Valor Agregado de investigación de mercado

No.	Actividad	Responsable	Duración	Escala Dur	Intervalo	Escala Int	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Revisa la programación de marketing y publicidad	Jefe de marketing	2 horas		cada 2	meses	1 uni.	0,00804721	0,80%	1,0 hrs/mes	\$ 5,23	x					VAN
2	Revisa informes y resultados de los análisis de indicadores de las visitas a clientes nuevos y antiguos	Jefe de marketing	2 horas		cada 12	meses	1 uni.	0,00804721	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 0,87	x					VAN
3	Revisa informes e indicadores de ventas	Jefe de marketing	1 horas		cada 12	meses	1 uni.	0,00804721	0,07%	0,1 hrs/mes	\$ 0,44	x					VAN
4	Lee el informe de necesidades y sugerencias de clientes	Jefe de marketing	20 minutos		cada 12	meses	1 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,15	x					VAC
5	Recibe fichas técnicas y material de apoyo	Jefe de marketing	2 minutos		cada 12	meses	3 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,04			x			NVA
6	Solicita sugerencias de los empleados y distribuidores por mail	Jefe de marketing	7 minutos		cada 6	meses	12 uni.	0,00013412	0,19%	0,2 hrs/mes	\$ 1,22	x					VAC
6	Descarga sugerencias de los empleados y distribuidores	Jefe de marketing	20 minutos		cada 6	meses	12 uni.	0,00013412	0,54%	0,7 hrs/mes	\$ 3,49	x					VAC
7	Recopila sugerencias de empleados y distribuidores	Jefe de marketing	1 horas		cada 6	meses	12 uni.	0,00804721	1,61%	2,0 hrs/mes	\$ 10,46	x					VAC
8	Realiza el informe de necesidades y sugerencias de distribuidores y empleados	Jefe de marketing	30 minutos		cada 6	meses	12 uni.	0,00013412	0,80%	1,0 hrs/mes	\$ 5,23	x					VAC
9	Sube el informe de necesidades y sugerencias de ditribuidores y empleados a la nube informática	Jefe de marketing	5 minutos		cada 6	meses	1 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,07	x					VAC
10	Delimita el mercado objetivo	Jefe de marketing	20 minutos		cada 12	meses	3 uni.	0,00013412	0,07%	0,1 hrs/mes	\$ 0,44	x					VAC
11	Lee las investigaciones de mercado	Jefe de marketing	30 minutos		cada 12	meses	2 uni.	0,00013412	0,07%	0,1 hrs/mes	\$ 0,44	x					VAC
12	Realiza estudio de competencia	Jefe de marketing	8 horas		cada 12	meses	3 uni.	0,00804721	1,61%	2,0 hrs/mes	\$ 10,46	x					VAC
13	Desarrolla las estrategias en base al marketing mix	Jefe de marketing	6 horas		cada 12	meses	3 uni.	0,00804721	1,21%	1,5 hrs/mes	\$ 7,85	x					VAC
14	Crea campaña de marketing en base a los temas de la planificación	Jefe de marketing	7 días		cada 12	meses	3 uni.	0,05150215	9,01%	11,2 hrs/mes	\$ 58,58	x					VAC
15	Envía la campaña de marketing a gerencia	Jefe de marketing	3 minutos		cada 12	meses	3 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,07			x			NVA
16	Solicita reunión con el gerente verbalmente	Jefe de marketing	5 minutos		cada 12	meses	3 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,11	x					VAC
17	Explica la campaña de marketing al gerente general	Jefe de marketing	3 horas		cada 12	meses	3 uni.	0,00804721	0,60%	0,8 hrs/mes	\$ 3,92	x					VAC
18	Revisa la campaña de marketing	Gerente general	6 horas		cada 12	meses	3 uni.	0,00804721	1,21%	1,5 hrs/mes	\$ 60,35		x				VAN
19	Realiza las correcciones de las observaciones encontradas por la gerencia	Jefe de marketing	3 horas		cada 12	meses	2 uni.	0,00804721	0,40%	0,5 hrs/mes	\$ 2,62	x					VAC
20	Revisa la campaña de marketing corregida	Gerente general	2 horas		cada 12	meses	2 uni.	0,00804721	0,27%	0,3 hrs/mes	\$ 13,41		x				VAN
21	Aprueba la campaña	Gerente general	20 minutos		cada 12	meses	2 uni.	0,00013412	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 2,24	x					VAC
22	Sube la campaña de marketing a la nube informática	Jefe de marketing	5 minutos		cada 12	meses	3 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,11	x					VAC
23	Explica la planificación a los distribuidores y trabajadores	Jefe de marketing	3 horas		cada 2	meses	1 uni.	0,00804721	1,21%	1,5 hrs/mes	\$ 7,85	x					VAC
24	Coloca las artes de la publicidad en redes sociales	Jefe de marketing	1 horas		cada 1	meses	5 uni.	0,00804721	4,02%	5,0 hrs/mes	\$ 26,15	x					VAC

25	Revisa las estadísticas de interacción de redes sociales	Jefe de marketing	3 horas	cada 1 meses	5 uni.	0,00804721	12,07%	15,0 hrs/mes	\$ 78,46	x						VAN
26	Paga la promoción de la publicación en redes sociales	Jefe de marketing	30 minutos	cada 2 meses	5 uni.	0,00013412	1,01%	1,3 hrs/mes	\$ 6,54	x						VAC
27	Descarga información y factura de eventos sociales	Jefe de marketing	5 minutos	cada 4 meses	1 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,11	x						VAC
28	Realiza video llamada con el proveedor para discutir los detalles de los auspicios	Jefe de marketing	20 minutos	cada 4 meses	3 uni.	0,00013412	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 1,31	x						VAC
29	Realiza pedido de transferencia directa a la cuenta bancaria de las empresas organizadoras de los eventos	Jefe de marketing	5 minutos	cada 4 meses	1 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,11	x						VAC
30	Envía pedido de transferencia directa a la cuenta bancaria de las empresas organizadoras de los eventos	Jefe de marketing	2 minutos	cada 4 meses	1 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,04			x				NVA
31	Espera el comprobante de transferencia		8 minutos	cada 4 meses	1 uni.	0,00013412	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ -				x			NVA
32	Descarga el comprobante de transferencia y código de retención	Jefe de marketing	5 minutos	cada 4 meses	1 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,11	x						VAC
33	Envía el comprobante de transferencia y código de retención por mail a las empresas organizadoras del evento	Jefe de marketing	2 minutos	cada 4 meses	1 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,04			x				NVA
34	Cotiza insumos, materiales y regalos promocionales para armar los stands	Jefe de marketing	2 horas	cada 4 meses	2 uni.	0,00804721	0,80%	1,0 hrs/mes	\$ 5,23	x						VAC
35	Espera la cotización		4 horas	cada 4 meses	2 uni.	0,00804721	1,61%	2,0 hrs/mes	\$ -				x			NVA
36	Descarga la cotización de insumos, materiales y regalos promocionales para armar los stands	Jefe de marketing	5 minutos	cada 4 meses	2 uni.	0,00013412	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 0,22	x						VAC
37	Realiza pedido de transferencia directa a la cuenta bancaria del proveedor	Jefe de marketing	5 minutos	cada 4 meses	1 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,11	x						VAC
38	Envía pedido de transferencia directa a la cuenta bancaria del proveedor	Jefe de marketing	2 minutos	cada 4 meses	1 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,04			x				NVA
39	Espera el comprobante de transferencia		8 minutos	cada 4 meses	1 uni.	0,00013412	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ -				x			NVA
40	Descarga el comprobante de transferencia y código de retención	Jefe de marketing	5 minutos	cada 4 meses	1 uni.	0,00013412	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,11	x						VAC
41	Envía el comprobante de transferencia y código de retención por mail al proveedor	Jefe de marketing	2 minutos	cada 4 meses	1 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,04			x				NVA
42	Recibe insumos, materiales y regalos promocionales para armar los stands	Jefe de marketing	10 minutos	cada 4 meses	1 uni.	0,00013412	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 0,22			x				NVA
43	Se traslada al evento social	Jefe de marketing	30 minutos	cada 4 meses	1 uni.	0,00013412	0,10%	0,1 hrs/mes	\$ 0,65			x				NVA
44	Participa en lo eventos sociales programados en la planificación	Jefe de marketing	8 horas	cada 4 meses	1 uni.	0,00804721	1,61%	2,0 hrs/mes	\$ 10,46	x						VAC
45	Entrega fichas técnicas	Jefe de marketing	2 minutos	cada 1 meses	10 uni.	0,00013412	0,27%	0,3 hrs/mes	\$ 1,74			x				NVA
46	Sube el registro de comprobante de pago a la nube informática	Jefe de marketing	10 minutos	cada 4 meses	1 uni.	0,00013412	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 0,22	x						VAC
47	Sube la información de indicadores a la nube informática	Jefe de marketing	10 minutos	cada 4 meses	1 uni.	0,00013412	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 0,22	x						VAC
48	Envía artes, información y fotos a la página web	Jefe de marketing	20 minutos	cada 2 meses	4 uni.	0,00013412	0,54%	0,7 hrs/mes	\$ 3,49			x				NVA
TOTAL										30	6	10	3	0		

VA DE MARKETING Y PUBLICIDAD	
Total carga	52,8 hrs/mes
Requiere	0,42 personas

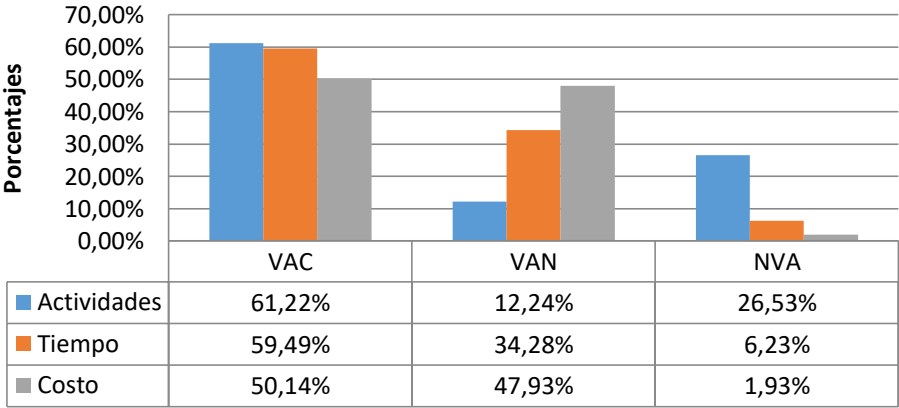
RESUMEN EN VALORES

	Actividades	Tiempo	Costo
	Actual	Actual	Actual
VAC	30 act	31,4 hrs	\$ 166,11
VAN	6 act	18,1 hrs	\$ 158,76
NVA	13 act	3,3 hrs	\$ 6,39
Total	49 act	52,8 hrs	\$ 331,26

RESUMEN EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	61,22%	59,49%	50,14%
VAN	12,24%	34,28%	47,93%
NVA	26,53%	6,23%	1,93%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Análisis de Valor Agregado de Marketing & Publicidad



No.	Actividad		Duración	Escala Dur	Intervalo	Escala Int	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Revisa la planificación de envíos	Jefe de bodega	3 horas		cada 2	meses	1 uni.	0,00804721	1,21%	1,5 hrs/mes	\$ 7,24		x				VAN
2	Imprime las notas de pedido	Jefe de bodega	5 minutos		cada 1	días	5 uni.	0,00260417	6,51%	8,1 hrs/mes	\$ 39,06	x					VAC
3	Planifica la ruta de entrega de pedidos	Jefe de bodega	15 minutos		cada 1	días	1 uni.	0,00260417	3,91%	4,9 hrs/mes	\$ 23,44	x					VAC
4	Guarda la nota de pedido impresa para el día siguiente	Auxiliar de bodega	3 minutos		cada 1	días	2 uni.	0,00260417	1,56%	1,9 hrs/mes	\$ 8,59	x					VAC
5	Carga los pedidos que aprobaron el control de calidad a la camioneta	Jefe de bodega	40 minutos		cada 1	días	5 uni.	0,00260417	52,08%	64,7 hrs/mes	\$ 312,50	x					VAC
6	Se traslada a las oficinas del cliente	Jefe de bodega	30 minutos		cada 1	días	5 uni.	0,00260417	39,06%	48,5 hrs/mes	\$ 234,38			x			NVA
7	Entrega el pedido al cliente	Jefe de bodega	5 minutos		cada 1	días	3 uni.	0,00260417	3,91%	4,9 hrs/mes	\$ 23,44	x					VAC
8	Entrega producto no conforme al proceso de devolución de mercado	Jefe de bodega	3 minutos		cada 4	meses	1 uni.	0,00013412	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 0,06					x	NVA
9	Archiva notas de pedido firmadas	Auxiliar de bodega	2 minutos		cada 1	días	5 uni.	0,00260417	2,60%	3,2 hrs/mes	\$ 14,32					x	NVA
10	Sube el registro de notas de pedido y guías de remisión a la nube informática	Asistente administrativa	5 minutos		cada 1	días	5 uni.	0,00260417	6,51%	8,1 hrs/mes	\$ 42,32	x					VAC
11	Sube la información de los indicadores a la nube informática	Jefe de bodega	5 minutos		cada 1	días	5 uni.	0,00260417	6,51%	8,1 hrs/mes	\$ 39,06	x					VAC
12	Emite la guía de remisión	Jefe de bodega	5 minutos		cada 1	días	2 uni.	0,00260417	2,60%	3,2 hrs/mes	\$ 15,63	x					VAC
13	Entrega el pedido y la guía de remisión en la empresa de transporte	Jefe de bodega	5 minutos		cada 1	días	2 uni.	0,00260417	2,60%	3,2 hrs/mes	\$ 15,63			x			NVA
14	Notifica al cliente que su pedido ha sido enviado via mail	Jefe de bodega	5 minutos		cada 1	días	2 uni.	0,00260417	2,60%	3,2 hrs/mes	\$ 15,63	x					VAC
15	Archiva la guía de remisión	Jefe de bodega	1 minutos		cada 1	días	2 uni.	0,00260417	0,52%	0,6 hrs/mes	\$ 3,13					x	NVA
16	Verifica que el pedido haya llegado al destinatario via telefónica	Asistente administrativa	15 minutos		cada 1	días	2 uni.	0,00260417	7,81%	9,7 hrs/mes	\$ 50,78		x				VAN
TOTAL												9	2	2	1	2	

VA COMPARATIVO DEL PROCESO DE ENVÍO

Total carga	174,0 hrs/mes
Requiere	1,40 personas

RESUMEN EN VALORES MEJORADO

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	9 act	107,1 hrs	\$ 519,66
VAN	2 act	11,2 hrs	\$ 58,02
NVA	5 act	55,7 hrs	\$ 267,51
Total	16 act	174,0 hrs	\$ 845,19

RESUMEN EN PORCENTAJES MEJORADO

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	56,25%	61,56%	61,48%
VAN	12,50%	6,44%	6,87%
NVA	31,25%	32,00%	31,65%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

RESUMEN EN VALORES ACTUAL

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	5 act	6,2 hrs	\$ 28,84
VAN	1 act	8,1 hrs	\$ 39,06
NVA	16 act	237,1 hrs	\$ 1.134,51
Total	22 act	251,5 hrs	\$ 1.202,41

RESUMEN EN PORCENTAJES ACTUAL

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	22,73%	2,48%	2,40%
VAN	4,55%	3,22%	3,25%
NVA	72,73%	94,30%	94,35%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

RESUMEN EN VALORES COMPARATIVO

	Actividades Actual	Actividades mejorado	Tiempo Actual	Tiempo mejorado	Costo Actual	Costo mejorado
VAC	5	9	6,24	107,12	\$ 28,84	\$ 519,66
VAN	1	2	8,09	11,21	\$ 39,06	\$ 58,02
NVA	16	5	237,13	55,67	\$ 1.134,51	\$ 267,51
Total	22	16	251,46	174,00	\$ 1.202,41	\$ 845,19

RESUMEN EN PORCENTAJES COMPARATIVO

	Actividades Actual	Actividades mejorado	Tiempo Actual	Tiempo mejorado	Costo Actual	Costo mejorado
VAC	22,73%	56,25%	2,48%	61,56%	2,40%	61,48%
VAN	4,55%	12,50%	3,22%	6,44%	3,25%	6,87%
NVA	72,73%	31,25%	94,30%	32,00%	94,35%	31,65%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Análisis de VA comparativo del proceso de envío

